

**PERAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI  
KARYAWAN**

**(STUDI PADA PT. ADHI KARYA (PERSERO) Tbk. JAKARTA)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**SEFFANIA MILDRED LAKSMIWATI HARINDAH  
NIM 0310320150**



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2008**

## MERCI, GRACIAS, THANK YOU

To my God, the one and only Jesus Christ, who always guide me, protect me, and be on my side for my lifetime. I will always worship you and loyal to you forever.

To my family... mom, dad, my bro' Pence, and my sis' Minchu, who always help me, love me and care about me in everyway... I love you guys and God bless you all.

To my hubby... Lucky, who always stands by my side no matter what happen, always be on my side whenever i need, and always love me. I love you forever babe... God bless you hun. Come home soon please, I'll be waiting you there, mmmmmuuuuuaahhhh.....

To Darwin Family (Mama Yen, Papa Wen, Darryl, Denley, Daffa, and sweet little Diva), for be my family who care about me and always concern about me. God bless you all.

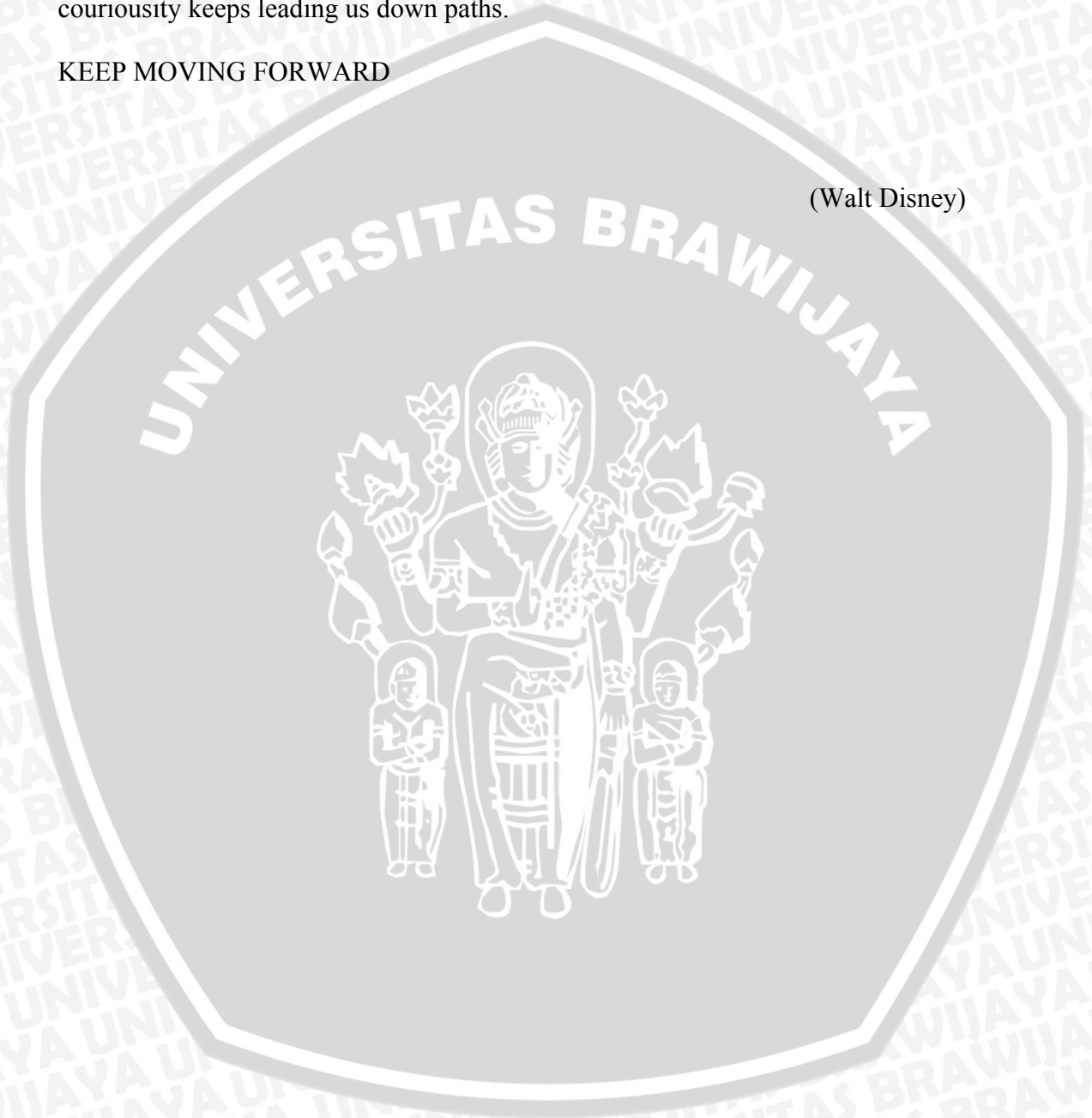
To all my friend, Sanny(yem) who be with me till the end of my college years... you will always be my very best friend, Genk 2003 (Etha, Yuga, Sulis "menyan", Vita, Yuni, Vina), genk 2004 (Ijal, Indah, Ibad, Riska "Blorong", Ja'I, Farid, Hilda), My Shalloom Genk (Wena, Mariana, Siska) you're the best guys.

## MOTTO

Around here, however, we don't look backwards for very long. We keep moving forward, opening up new doors and doing new things, because we're curious. And curiosity keeps leading us down paths.

KEEP MOVING FORWARD

(Walt Disney)



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu  
Tanggal : 13 Februari 2008  
Jam : 10.00 wib  
Skripsi atas nama : Seffania Mildred Laksmiwati Harindah  
Judul : PERAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI  
KARYAWAN  
(Studi pada PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta)

dan dinyatakan LULUS

**MAJELIS PENGUJI**

Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si

Ketua

Drs. Djanalis Djanaid

Anggota

Drs. Moch. Al Musadieg, M.B.A  
NIP. 131 410 387

Anggota

Drs. Saiful Islam, M.Si  
NIP. 130 890 053

Anggota

**PERNYATAAN ORISINAL SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Januari 2008



Serrania Mildred L. H

0310320150

## RINGKASAN

Seffania Mildred L.H, 2007, Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan (Studi Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Jakarta), Drs. M. Djudi Mukzam, Msi, Drs. Djanalis Djanaid, 68 Hal + vii

Sumberdaya manusia adalah sumberdaya yang memegang peranan paling penting dalam suatu perusahaan. sumberdaya manusia dikatakan memegang peranan paling penting karena tidak ada sumberdaya apapun yang dapat bekerja secara maksimal tanpa ditunjang oleh sumberdaya manusia. Oleh karena itu perusahaan melalui pemimpin perusahaan harus berperan dengan baik dalam memotivasi karyawan agar karyawan memiliki kinerja dan produktivitas yang baik. Bentuk peran pemimpin dalam memotivasi karyawan dituangkan dalam perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan motivasi karyawan.

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis peran pemimpin PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Jakarta dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam usahanya untuk memotivasi karyawannya

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan untuk mencari, mendapatkan, dan mengumpulkan sejumlah data untuk mendapatkan gambaran, fakta-fakta, dan keadaan yang ada pada perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan pendapat responden untuk mendukung data-data yang diperoleh. Responden penelitian ini adalah karyawan PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Jakarta yang dapat memberikan informasi berdasarkan fokus penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam memotivasi karyawan yang diwujudkan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan motivasi sudah sangat baik meskipun masih ada karyawan yang merasa kurang puas dengan sikap pemimpin tetapi karyawan merasa bahwa pemimpin telah berperan dengan baik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan motivasi karyawan

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur selalu penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia yang telah diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan “ sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian komprehensif.

Penulis menyadari bahwa berhasilnya penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka dengan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Bapak Dr. Kusdi, D.E.A, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang
3. Bpk. Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang
4. Bpk. Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si dan Drs. Djanalis Djanaid selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bantuan dan meluangkan waktu untuk membantu dalam pengerjaan laporan ini
5. Pimpinan PT. Adhi Karya (PERSERO). Tbk. Jakarta , yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut
6. Semua pihak yang membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak

Demi kesempurnaan skripsi, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak

Malang Januari 2008

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO</b>	
<b>TANDA PENGESAHAN</b>	
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b>	
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistematika Pembahasan .....	4
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kepemimpinan .....	6
1. Pengertian .....	6
2. Pemimpin .....	7
3. Peran Pemimpin .....	8
B. Motivasi .....	11
1. Pengertian .....	11
2. Faktor-faktor Motivasi .....	14
3. Jenis-jenis Motivasi .....	14
4. Metode Motivasi .....	16
5. Teori Motivasi .....	16
6. Tahap-Tahap Motivasi .....	24
C. Hubungan Motivasi dan Komunikasi .....	25
D. Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	28
B. Fokus Penelitian .....	28
C. Populasi dan Sampel .....	29
D. Lokasi Penelitian .....	30
E. Jenis dan Sumber Data .....	30
F. Teknik Pengumpulan Data .....	31
G. Instrumen Penelitian .....	32
H. Analisis Data .....	33
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Obyek dan Penyajian Data .....	34
1. Sejarah Perusahaan .....	34





2. Lokasi Penelitian .....	40
3. Struktur Organisasi .....	40
4. Deskripsi Karyawan .....	42
5. Hari dan Jam Kerja Karyawan .....	45
6. Visi, Misi, Asas, dan Tujuan Perusahaan .....	46
B. Penyajian Data .....	47
1. Fungsi Instruktif dan delegatif .....	47
2. Fungsi Konsultatif dan Partisipatif .....	52
3. Fungsi Pengendalian .....	57
C. Analisa dan Interpretasi Data .....	59
1. Fungsi Instruktif dan delegatif.....	60
2. Fungsi Konsultatif dan Partisipatif .....	64
3. Fungsi Pengendalian .....	68

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	72
B. Saran .....	73

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.	Data karyawan berdasarkan jenis kelamin	42
2.	Data karyawan berdasarkan usia	43
3.	Data karyawan berdasarkan pendidikan terakhir	44
4.	Pendapat karyawan mengenai peran pemimpin dalam menjalankan fungsi Instrukturif dan Delegasi	51
5.	Pendapat karyawan mengenai peran pemimpin dalam menjalankan fungsi Konsultatif dan Partisipatif	53
6.	Pendapat karyawan mengenai peran pemimpin dalam menjalankan fungsi Pengendalian	57



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal
1.	Diagram motivasi	24



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
1.	Struktur Organisasi
2.	Angket/kuesioner penelitian



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Ketatnya persaingan di dunia bisnis mendorong perusahaan untuk menjadi lebih maju dan berusaha untuk memenangkan persaingan tersebut. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan tersebut adalah dengan memaksimalkan penggunaan tenaga kerja atau sumberdaya manusia, karena sumberdaya manusia adalah sumberdaya yang memegang peranan paling penting dalam suatu perusahaan. sumberdaya manusia dikatakan memegang peranan paling penting karena tidak ada sumberdaya apapun yang dapat bekerja secara maksimal tanpa ditunjang oleh sumberdaya manusia.

Mengingat peran sumberdaya manusia sangat penting, maka setiap perusahaan berharap memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas agar tujuan perusahaan dapat dengan mudah dicapai. Tetapi memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas atau berkompeten saja tidaklah cukup untuk menghasilkan kinerja yang baik, karena kinerja yang baik tidak hanya berkaitan dengan kemampuan atau kompetensi dari karyawan saja tetapi juga berkaitan dengan motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Oleh karena itu jika kemampuan atau kompetensi karyawan sudah memadai, maka giliran perusahaan yang harus memotivasi karyawan tersebut.

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang atau individu untuk melaksanakan sesuatu. Dalam perusahaan yang dapat mendorong timbulnya motivasi dalam diri karyawan adalah pimpinan dari perusahaan tersebut. Motivasi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan pun berbeda. Hal ini disebabkan oleh latar belakang kehidupan masing-masing karyawan juga berbeda baik latar belakang dalam pendidikan, latar belakang kehidupan sosial, latar belakang budaya sampai latar belakang ekonomi.

Tugas pemimpin adalah mengelola keanekaragaman latar belakang dari para karyawannya dan memotivasi mereka agar mereka dapat memiliki kinerja yang baik. Keanekaragaman latar belakang dari karyawan tersebut dapat berguna bagi perusahaan jika pemimpin dapat mengelola dengan baik tetapi jika tidak maka keanekaragaman tersebut dapat menimbulkan konflik dalam perusahaan.

Untuk memotivasi karyawan agar mereka dapat menghasilkan kinerja yang baik maka pemimpin harus dapat meyakinkan para karyawannya bahwa bila mereka dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan, maka mereka akan mendapatkan imbalan yang setimpal. Hal ini dilakukan karena pada dasarnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan atau tuntutan hidup baik hal tersebut disadari atau tidak. Dalam hal ini agar karyawan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik maka pemimpin harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari karyawan tersebut.

Ada berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan yang biasa digunakan pemimpin dalam memotivasi para karyawannya. Antara lain adalah dengan cara-cara berikut ini :

1. menciptakan atmosfer atau lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan
2. pemberian insentif
3. promosi jabatan
4. pemberian penghargaan
5. menyediakan fasilitas yang mendukung efektifitas kerja karyawan

PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta dirasa cocok untuk dijadikan tempat penelitian karena karyawan pada perusahaan ini merasa termotivasi dalam bekerja. Para karyawan pada PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta merasa bahwa cara perusahaan melalui pemimpin perusahaan dalam memotivasi karyawan sudah baik dan mengenai dan peneliti ingin mengetahui apa saja yang sudah dilakukan oleh pemimpin dalam memotivasi perusahaan dan kiat-kiat yang sudah dilakukan oleh pemimpin dalam memotivasi karyawan.

Agar dapat berperan penting dalam memajukan perusahaan, maka pemimpin perlu mengetahui faktor yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dan cara memotivasi karyawannya. Dengan cara memotivasi yang tepat maka karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga produktivitas mereka pun meningkat. Wujud dari peningkatan tersebut antara lain :

1. karyawan paham akan tugas dan pekerjaannya
2. karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi
3. rendahnya tingkat kelalaian
4. karyawan merasa betah dan enggan pindah ke perusahaan lain

Mengingat pentingnya peranan seseorang pemimpin dan pemahaman seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan, maka peneliti mengambil judul **Peran Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan**

## **B. Perumusan Masalah**

Pemimpin memegang peranan penting dalam setiap perusahaan sebagai organisasi dalam bidang bisnis. Sebuah perusahaan dikatakan berhasil apabila pemimpin dapat mengarahkan karyawannya agar bersedia untuk memberikan potensi yang mereka miliki kepada perusahaan secara maksimal.

Pemimpin dengan semua kewajiban dan tugasnya diharuskan dapat membagi pekerjaan tersebut kepada karyawan karena dia tidak dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Namun seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa masing-masing karyawan memiliki tuntutan yang berbeda maka jika pemimpin tidak dapat memotivasi karyawan dengan baik, tugasnya akan bertambah berat.

Di samping semua itu pemimpin juga dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan melalui pencapaian kepuasan yang diperoleh karyawan dari bekerja. Mengingat hal tersebut maka dalam penelitian ini perumusan masalahnya adalah bagaimanakah peran pemimpin perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan untuk memotivasi karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Mengingat perumusan masalah yang sudah disebutkan di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pemimpin perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan untuk memotivasi karyawan

#### **D. Kontribusi penelitian**

##### 1. Secara teoritis

###### a. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang peran pemimpin suatu perusahaan dalam memotivasi karyawannya

###### b. Bagi Akademik

Diharapkan dapat menambah dan melengkapi referensi karya ilmiah yang dapat dijadikan sumber informasi bagi penelitian selanjutnya

##### 2. Secara praktis

###### a. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberi masukan bagi perusahaan dalam memotivasi kerja karyawan agar menjadi lebih baik

###### b. Bagi Umum

Diharapkan dapat akan menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan umum khususnya dan pihak lain yang membutuhkan

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran dan arahan selama penulisan dalam penelitian ini, maka secara garis besar pokok-pokok uraian dan isi dari penelitian ini akan disajikan sebagai berikut :

##### **Bab I PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan penelitian kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

##### **Bab II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini mengemukakan dan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti antara lain tinjauan tentang kepemimpinan dan pemimpin, motivasi, dan peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan serta keberhasilan pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan.



### Bab III METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data instrumen penelitian dan analisis data.

### Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan tentang gambaran umum perusahaan, hasil pengumpulan dan pengolahan data. Kemudian data yang telah diolah akan dianalisa dan diinterpretasikan.

### Bab V PENUTUP

Bab terakhir ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran yang dapat diberikan sehingga membantu manajemen perusahaan dalam memotivasi karyawan dengan baik



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kepemimpinan

#### 1. Pengertian

Bicara tentang pemimpin tak akan pernah lepas dari kata kepemimpinan, begitu juga sebaliknya. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin kepada orang yang dipimpinya, atau yang biasa disebut sebagai anak buah atau bawahan. Hal ini sangat sesuai dengan yang dikatakan oleh Sule dan Saefullah (2005:255) yang mengatakan bahwa “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.”

Terry dalam Nawawi (2003:23) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut.”

Robbins (2001:3) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi.”

Sedangkan Mohyi (1996:175) menjelaskan kepemimpinan sebagai “Kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.” Definisi kepemimpinan menurut Mohyi ini memandang beberapa unsur mengenai proses mempengaruhi yakni menyangkut keterlibatan orang lain atau kelompok orang dalam mencapai tujuan, adanya faktor tertentu pada pemimpin sehingga orang lain bersedia dipengaruhi, dan adanya usaha bersama serta menyerahkan berbagai sumber.

Dari definisi-definisi kepemimpinan diatas terkandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan ini difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, proses dimana

pemimpin menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawannya serta memotivasi mereka untuk mau atau bersedia membantu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.

## 2. Pemimpin

Melalui definisi kepemimpinan, dapat dilihat bahwa seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Sule dan Saefullah (2005:255), “Pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Pemimpin seringkali disamakan dengan manajer. Hal ini diungkapkan oleh Hasibuan (2003:42) yang mengatakan bahwa “ Pemimpin adalah terjemahan dari *leader/head/manager*, yang juga disebut ketua/kepala/manajer. Tegasnya orang yang memiliki bawahan. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.” Hasibuan menjelaskan bahwa yang dimaksud seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah mereka yang diangkat secara resmi oleh perusahaan untuk memimpin karyawan di dalamnya. Hal ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Namawi (2003:30) bahwa “ Pemimpin dalam konteks struktural adalah pemimpin formal diantaranya terdiri dari para manajer yang menjalankan kegiatan manajerial di dalam unit kerja dan atau organisasinya. Pemimpin dalam konteks struktural diangkat secara resmi oleh pihak yang berwenang dengan mengeluarkan surat keputusan pengangkatannya.”

Tetapi ada juga pendapat yang mengatakan bahwa pemimpin sebenarnya berbeda dengan manajer. Seperti yang telah diungkapkan oleh Saleznik dalam Robbins (2001:2) yang menyebut bahwa “ Manajer cenderung bersikap impersonal, jika tidak pasif, terhadap tujuan dan bekerja dengan individu dalam suatu urutan peristiwa. Sedangkan

pemimpin lebih bersikap pribadi dan aktif terhadap tujuan dan berhubungan dengan individu secara lebih intuitif dan empatik.“

Jadi pemimpin merupakan orang yang memiliki kedudukan struktural dan mempunyai bawahan dan melakukan proses kepemimpinan, yakni mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 3. Peran Pemimpin

Menurut Weeger (1992:9) peranan merupakan “Tugas dan kewajiban seseorang dalam posisi tertentu sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku atau *job description*.” Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa peranan pemimpin sebagai fungsi yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin dan diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya.

Menurut Kartono (1985:211) fungsi kepemimpinan ialah “Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi / pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sementara itu menurut Schutz (1961) dalam Mar’at (1984:34), fungsi pemimpin adalah sebagai berikut :

1. menetapkan dan memantapkan tingkatan tujuan dan nilai kelompok
2. menetapkan dan mengintegrasikan bermacam-macam corak pikiran (kognisi) yang ada dalam kelompok
3. mengoptimalkan penggunaan / pemanfaatan kemampuan para anggota kelompok
4. membantu para anggota memecahkan masalah yang berhubungan dengan penyesuaian diri dengan realitas eksternal dan yang berhubungan dengan kebutuhan interpersonal

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Fungsi Pengambil Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuannya masing-masing.

2. Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang / kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain. Dalam setiap perintah, pemimpin harus memberikan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat kemampuan atau kematangan anggota yang diperintah. Bahkan jika perlu harus dijelaskan tentang akibat yang akan terjadi jika instruksi tidak dengan benar. Dengan demikian diharapkan perintah akan dilaksanakan dengan lebih hati-hati dan teliti.

3. Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan

menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

#### 4. Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

#### 5. Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

Salah satu fungsi pemimpin yang disebutkan oleh Schutz dan adalah fungsi membantu para anggota menyelesaikan masalah yang mana oleh Nawawi disebut sebagai fungsi konsultatif. Konsultasi yang dilakukan oleh karyawan dapat dijadikan pemimpin sebagai sarana untuk memotivasi mereka. Jika karyawan mempunyai masalah, pemimpin dapat memberi motivasi berupa solusi atas masalah, pemimpin dapat memberi motivasi berupa solusi atas masalah yang mereka hadapi sehingga mereka dapat kembali dengan semangat yang baru. Selain itu dengan memberi kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kritik dan memberi saran kepada pemimpin akan membantu terjalinnya komunikasi yang baik.

Agar dapat menjalankan fungsinya sebagai motivator dengan baik, seorang pemimpin hendaknya memperhatikan perilakunya. Menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 191) gaya kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas ekuivalen dengan struktur prakarsa (iniating structure) dan orientasi

produksi. Sedangkan perilaku hubungan ekuivalen dengan pertimbangan (consideration) dan orientasi dengan bawahan.

Berkenaan dengan usahanya dalam memotivasi karyawan, maka perilaku pemimpin lebih berorientasi pada perilaku hubungan. Yang mana menurut Hersey dan Blanchard (1995 : 191) mempunyai beberapa indikator sebagai berikut :

1. Memberikan dukungan dan dorongan
2. Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat “memberi dan menerima “tentang aktivitas kerja
3. Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
4. Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
5. Memberikan balikan tentang prestasi orang-orangnya

## **B. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Manajer atau pimpinan adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahannya melalui tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya. Seorang pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik atau mungkin juga tidak. Persoalannya adalah jika bawahannya tersebut tidak bisa melaksanakan tugas dengan baik, maka penting bagi pemimpin untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja dengan baik. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusianya. Oleh sebab itulah pemimpin harus mampu mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar bawahannya berprestasi dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Di bawah ini akan dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai definisi motivasi. Motivasi berasal dari kata latin ”movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia karangan Muhammad Ali, motif diartikan sebagai

sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang, dasar pikiran dan pendapat; sesuatu yang menjadi pokok. Dari pengertian motif tersebut, dapat diturunkan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahannya agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi sering diartikan sebagai daya penggerak yang berasal dari dalam diri seseorang yang disebut oleh Stoner (1996:134) sebagai "Karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang."

Menurut Hasibuan (2003 : 95) memberikan pengertian bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Robbins dalam Hasibuan (2003:96) menyatakan bahwa, "*We'll define motivation as the willingness to exert high levels of effort to ward organizational goals, conditional by effort's ability to satisfy some individual need*". Kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut Nawawi (1998:351), "motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar". Menurut Munandar (2001:323) "Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong



seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu”.

Helsey dan Blanchard (1995:16) menyebutkan bahwa “ motif adalah ikhwal “mengapanya” perilaku.“ motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan dalam diri seseorang. Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa individu dalam karyawan adalah berbeda-beda. Mereka tidak hanya dalam hal kemampuan saja tetapi juga dalam kemauan mereka atau motivasi mereka melakukan hal itu. Motivasi seseorang bergantung pada kuat lemahnya motif. Motif-motif yang jelas, tegas dan kuat, akan mendorong kemampuan seseorang dan memberanikan dirinya untuk berbuat sesuatu. Sehubungan dengan itu pemimpin harus mampu memberikan motivasi yang baik kepada anak buahnya (Kartono,1985:224)

Sedangkan menurut Winardi (2002:6), motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya pendorong berupa semangat atau inspirasi yang ditimbulkan oleh seorang pimpinan yang diberikan kepada pegawainya agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar. Sehingga dengan motivasi yang timbul dapat digunakan sebagai sarana untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan yang dimiliki melalui pekerjaan yang dihadapi serta memberikan tenaga secara maksimal untuk kelancaran tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

## 2. Faktor-faktor Motivasi

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Menurut (Gomes 2000 : 180-181) yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat individual adalah:

1. Kebutuhan-kebutuhan (*need*),
2. tujuan-tujuan (*goals*),
3. sikap (*attitudes*),
4. kemampuan-kemampuan (*abilities*).

Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi :

1. pembayaran atau gaji (*pay*)
2. keamanan pekerjaan (*job security*),
3. sesama pekerja (*co-workers*)
4. pengawasan (*supervision*)
5. pujian (*praise*)
6. pekerjaan itu sendiri (*job it self*)

## 3. Jenis-jenis Motivasi

Dilihat dari penekanan cara memotivasinya, Renupandjojo dan Husnan (1996: 204) membedakan motivasi menjadi 2 (dua) macam, yaitu :

### 1. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapat "hadiah". Kita memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah, mungkin berwujud tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain sebagainya. Dengan pemberian motivasi positif ini diharapkan semangat dan kegairahan kerja pegawai meningkat. Karena mereka akan bersaing untuk menghasilkan prestasi kerja yang paling tinggi yang menunjang produktivitas kerja. Menurut

Ranupandjojo (1996:206), ada beberapa cara yang perlu diperhatikan dalam menerapkan motivasi positif, antara lain yaitu:

- a. Memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- b. Memberikan perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
- c. Memberikan balas jasa atau gaji yang sesuai dengan prestasi kerja.

## 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Motivasi negatif bertujuan agar pegawai tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebagai contoh motivasi negatif adalah apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa berupa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Menurut Hasibuan (2003 : 99), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu :

1. Motivasi Positif (Insentif Positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
2. Motivasi Negatif (insentif Negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah)

Menurut Djanaid (2004 : 155) dilihat dari segi sumbernya motivasi dibagi dua jenis yaitu :

### 1. Intrinsik

Yaitu penting dari dalam seseorang, yang cirinya :

- a. Mengendap di bawah alam sadar seseorang sehingga seringkali tidak disadari
- b. Bertahan lama
- c. Punya daya yang sangat kuat

## 2. Ekstrinsik

Yaitu yang datang dari luar diri seseorang, yang cirinya :

- a. Bersifat temporer
- b. Tergantung stimulus dari luar
- c. Terjadi berulang-ulang

## 4. Metode Motivasi

Untuk memberikan motivasi pada karyawan, ada dua metode yang dapat digunakan oleh pemimpin, yaitu :

### 1. Metode Langsung (*Direct Method*)

Motivasi ini diberikan secara langsung dan jelas kepada karyawan, baik berbentuk materi maupun non materi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi ini bersifat khusus dan dapat berupa bonus, pujian, penghargaan, dan lain sebagainya.

### 2. Metode Tidak Langsung ( *Indirect Method*)

Motivasi ini tidak diberikan secara terang-terangan yang biasanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran kerja sehingga karyawan merasa betah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi ini dapat berupa ruangan kerja yang nyaman, sirkulasi udara yang bagus, transportasi

## 5. Teori Motivasi

Ada begitu banyak teori motivasi yang sering disebut-sebut. Diantaranya adalah:

### 1. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Teori ini berisi tentang dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi, yaitu :

- a. Faktor Pemuas (*Satisfier Factors*)

Faktor pemuas adalah faktor yang dapat menimbulkan motivasi positif dalam diri karyawan. Dan dengan timbulnya motivasi ini, maka karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya dan berusaha untuk memberi yang terbaik bagi perusahaan. Adapun faktor-faktor pemuas tersebut meliputi :

- 1) prestasi
- 2) penghargaan
- 3) pekerjaan kreatif
- 4) menantang
- 5) tanggung jawab
- 6) kemajuan
- 7) peningkatan

b. Faktor Pemelihara (*Hygiene Factors*)

Faktor pemelihara adalah faktor yang dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak dapat memotivasi karyawan. Faktor pemelihara ini dapat juga disebut sebagai faktor negatif karena faktor ini tidak dapat memotivasi karyawan. Adapun faktor-faktor pemelihara tersebut meliputi :

- 1) Kebijaksanaan dan administrasi
- 2) Perusahaan
- 3) Kualitas pengendalian teknik
- 4) Kondisi kerja
- 5) Hubungan kerja
- 6) Status pekerjaan
- 7) Keamanan kerja
- 8) Kehidupan pribadi
- 9) penggajian

Herzberg sangat yakin bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja sangat menentukan sukses atau tidaknya individu tersebut. dan menurutnya menyingkirkan karakteristik yang menimbulkan ketidakpuasan kerja tidak berarti akan menimbulkan kepuasan pada

pekerjaan. Hal tersebut jelas akan menentramkan karyawan tetapi belum tentu memotivasi mereka.

## 2. Teori Hierarki Kebutuhan ( Abraham Maslow)

Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang paling penting bagi mereka pada waktu tertentu. Setiap kebutuhan harus terpuaskan sebelum manusia tersebut memiliki keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lain yang tingkat atau jenjangnya lebih tinggi.

Lima kebutuhan menurut Maslow adalah :

### a. Kebutuhan Fisik (Physiological Needs)

Yaitu kebutuhan yang mendasar atau pokok yang harus segera dipenuhi

#### 1) Kebutuhan Keamanan dan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*)

Yaitu kebutuhan akan keamanan dan keselamatan atas diri masing-masing maupun atas harta benda mereka

#### 2) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Yaitu akan teman hubungan, kerjasama, rasa saling mencintai, memperhatikan dan berbagi

#### 3) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Yaitu kebutuhan akan penghargaan baik yang berasal dari rekan sekerja, keluarga, atasan dan lingkungan

#### 4) Kebutuhan Aktualisasi Diri atau Realisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Yaitu kebutuhan untuk menonjolkan diri

## 3. Teori ERG (Clayton Alderfer)

Teori ini merupakan perkembangan dari teori Maslow hanya saja Alderfer membagi kebutuhan menjadi tiga kelompok yaitu :

### a. Kebutuhan akan eksistensi (Existence Needs)

Kebutuhan ini mencakup persyaratan eksistensi materi dasar untuk hidup. Dalam kebutuhan Maslow hal ini mencakup kebutuhan fisik dan keamanan

b. Kebutuhan akan hubungan (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dalam teori Maslow

c. Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs*)

Yaitu kebutuhan akan yang berhubungan dengan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dalam teori Maslow

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa Teori ERG ini adalah perkembangan dari teori sebelumnya yaitu Teori Maslow. Tetapi dalam kenyataannya teori ini memiliki dua perbedaan dengan teori Maslow. Adapun perbedaannya adalah :

- 1) Teori ERG dari Alderfer terbagi menjadi tiga kelompok sedangkan Teori Maslow terbagi menjadi lima kelompok
- 2) Alderfer menyatakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi belum tercapai maka tuntutan kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah akan kembali meskipun kebutuhan tersebut sudah dipenuhi. Sedangkan Maslow mengatakan bahwa kebutuhan yang sudah tercapai akan kehilangan kekuatan untuk memotivasi tingkah laku. Dalam Robbins (2001:172) dinyatakan bahwa “ Teori ERG berargumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan dengan tingkat yang lebih rendah yang terpenuhi menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan order yang lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi yang dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Kebutuhan karyawan dalam hal ini antara lain terwujud dalam keinginan mereka berprestasi dalam bidang yang ia tekuni serta kebutuhan untuk dihargai kinerjanya. Selain itu karyawan tidak ingin berada di posisi yang sama untuk waktu yang relatif lama. Salah satu bentuk penghargaannya adalah dengan memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Selain itu karyawan juga ingin memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya dan karyawan lainnya di lingkungan kerjanya, yang merupakan kebutuhan sosial dari karyawan tersebut.

Dari beberapa teori motivasi yang telah dipaparkan di atas telah kita lihat gambaran kebutuhan-kebutuhan yang ingin diraih karyawan melalui kinerja mereka. Kebutuhan dari para karyawan tersebut sangat beragam seperti yang telah disinggung pada awal penulisan dan hal ini merupakan tantangan bagi pemimpin untuk memenuhi. Dan tantangan ini dapat dihadapi dengan memunculkan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Ada beberapa faktor menurut Siagian (1995:62) yang dapat memunculkan motivasi karyawan. Faktor tersebut antara lain :

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama dilihat dari segi fisik dan lingkungan kerja
- b. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku semua tingkatan dan golongan jabatan
- c. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, yang bertitik tolak dari pandangan bahwa setiap anggota organisasi adalah manusia biasa yang tidak luput dari kelemahan, kekurangan dan bahkan kesalahan. Dalam hal ini sikap yang seharusnya diambil adalah:
  - 1) Dilakukan secara objektif dalam arti ditunjukkan kesalahan yang diperbuat
  - 2) Hukuman yang diberikan sebanding dengan kesalahan yang diperbuat
  - 3) Teknik kedisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang di mata orang lain
  - 4) Tindakan yang dilakukan bersifat mendidik



- 5) Tindakan yang dilakukan tidak berdasarkan emosional
  - d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik. Faktor motivasional ini didasarkan pada pemikiran bahwa setiap manusia memiliki kekuatan dan kemampuan tertentu
  - e. Kesetiaan manajemen kepada bawahan. Kesetiaan ini sangat penting artinya bagi para bawahan, bagi manajer juga sangat penting terutama apabila ditinjau dari segi pembentukan perilaku
  - f. Memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh para karyawan tersebut apabila mereka mampu membuktikan prestasi kerja yang memuaskan dan memenuhi syarat-syarat lainnya yang telah ditentukan oleh perusahaan
  - g. Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan
  - h. Keamanan pekerjaan (*job security*), setiap karyawan perlu merasakan yakin bahwa ia tidak akan diperlakukan semena-mena
  - i. Tugas pekerjaan yang bersifat menarik

Jika seorang karyawan merasa bahwa semua kebutuhannya telah terpenuhi maka dia akan merasa puas. Dan dengan kepuasan yang dia miliki dan dia dapatkan dari perusahaan, dia akan termotivasi untuk bekerja lebih keras dan bersedia menyumbangkan semua kemampuan dan tenaga yang dia miliki secara maksimal kepada perusahaan tempat dia bekerja.

#### 4. Teori X dan Y

Falsafah manajemen personalia dipengaruhi oleh asumsi dasar tentang manusia. Menurut Siagian (1984:162) diadaptasi dari pendapat McGregor bahwa yang membedakan motivasi adalah dua perangkat asumsi yang digolongkan sebagai teori X dan Y.

Menurutnya teori X berasumsi :

1. Pada umumnya manusia memiliki ciri alamiah tidak suka bekerja dan sedapat-dapatnya akan menghindarinya

2. Karena manusia yang tidak menyukai pekerjaan, hampir semua orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar mereka mau melakukan upaya yang diinginkan
3. Pada umumnya manusia lebih senang diarahkan, dan ingin menghindari pertanggungjawaban

Sedangkan teori Y mengasumsikan :

1. Pada umumnya manusia itu suka bekerja
  2. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk menimbulkan usaha ke arah pencapaian organisasi
  3. Mereka pada umumnya akan benar-benar termotivasi apabila kebutuhan mereka akan keberhasilan, rasa hormat, dan aktualisasi diri dapat dipenuhi
  4. Pada umumnya manusia tidak hanya dapat belajar menerima dalam situasi yang tepat, tetapi juga dapat memikul tanggung jawab
  5. Kemampuan untuk melatih imajinasi, kepandaian, dan kreativitas dengan kadar yang relatif tinggi dalam upaya memecahkan masalah-masalah organisasi pada umumnya dimiliki oleh tiap orang
5. Teori Motivasi Prestasi (David McClelland)

Teori motivasi berprestasi (*achievement motivation theory*) yang diungkapkan oleh McClelland didasarkan pada hasil studi tentang persoalan yang berkaitan dengan keberhasilan seseorang. Robbins (1996:205) mengungkapkan bahwa teori McClelland memfokuskan pada tiga pokok sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi (*achievement*)

Menurut McClelland dalam Robbins (1996:207), suatu kebutuhan untuk memenangkan persaingan dengan standar keberhasilan yang baik.

Hal ini ditandai dengan tiga karakteristik dasar yaitu :

- a. Keinginan untuk menyelesaikan tugas dan kemampuan memberikan solusi dari persoalan yang dihadapi
- b. Mampu memosisikan diri secara moderat dalam upaya mencapai tujuan yang sulit dan selalu memperhatikan resiko yang ditimbulkannya

- c. Mempunyai keinginan untuk mendapatkan tanggapan tentang kinerjanya dari orang lain
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*power*)

Merupakan keinginan untuk mengontrol orang lain, berupaya untuk mempengaruhi lingkungan dan selalu berusaha memberikan tanggapan terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi.

Hal ini ditandai dengan :

- a. Keinginan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain
- b. Keinginan untuk mengendalikan orang lain
- c. Keinginan memelihara hubungan dengan pimpinan dan bawahan.

Menurut Robbins (1996:115) McClelland membagi kebutuhan akan kekuasaan ke dalam dua bagian yaitu :

- a. Kekuasaan pribadi (*personal power*), berusaha untuk menjadikan dirinya. Menjadi yang paling dominan
- b. Kekuasaan sosial (*social power*), berusaha untuk menjadikan dirinya menjadi orang yang penuh perhatian terhadap persoalan-persoalan organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan pada personal power, orang bekerja untuk kepentingan dirinya, berorientasi jabatan, ingin mendapatkan pujian atasan, sedangkan pada social power, orang bekerja untuk kepentingan organisasinya menuju pada pencapaian tujuan perusahaan dan mereka berusaha mengubur dalam-dalam ambisi kepentingan dirinya
3. Kebutuhan akan afiliasi

Adalah keinginan seseorang untuk menjalin dan membina hubungan yang ramah, karib, dan bersahabat. Menurut Robbins (1996:119) teori Maslow memasukkan mereka dalam hierarki kebutuhan social (social needs). Karakteristik dari kebutuhan ini adalah sebagai berikut :

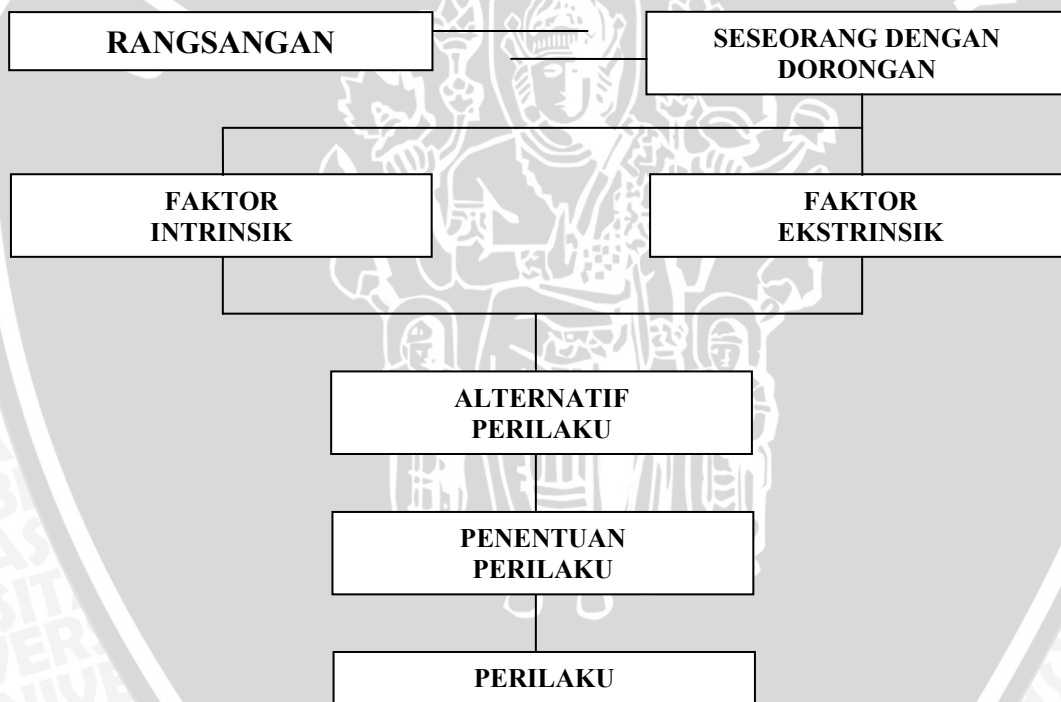
- a. Keinginan untuk disenangi dan disukai orang lain
- b. Keinginan untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai persahabatan
- c. Mempunyai ketulusan hati dalam menjaga perasaan orang lain

### 6. Tahap-Tahap Motivasi

Motivasi ditimbulkan oleh faktor internal dan eksternal. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang. Motivasi eksternal berasal dari rancangan di luar diri manusia yang sebenarnya juga berasal dari internal.

Menurut Djanaid (2004:150) secara diagram motivasi dapat digambarkan sebagai berikut :

**Diagram Motivasi**



Keterangan gambar di atas adalah sebagai berikut :

- a. Sesuatu yang menimbulkan dorongan kepada seseorang dalam diagram tersebut disebut “RANGSANGAN”. Rangsangan ini merupakan suatu faktor yang ada di luar individu.

- b. Seseorang yang di dalam dirinya ada dorongan akibat adanya rangsangan yang datang dari luar , dalam diagram disebut “SESEORANG DENGAN DORONGAN”
- c. Rangsangan dipengaruhi oleh berbagai faktor intrinsik atau faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang itu sendiri, seperti :
  - 1) Sifat-sifat pribadi yang melekat sebagai unsur kepribadiannya
  - 2) Sistem nilai yang dianut (dasar pandangan)
  - 3) Kedudukan atau jabatan dan pendidikan sarjananya
  - 4) Cita-cita masa depan yang diinginkan
- d. Faktor di luar diri yang berpengaruh, misalnya :
  - 1) Gaya kepemimpinan atasan
  - 2) Kompetisi antar sesama teman
  - 3) Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
  - 4) Dorongan atau bimbingan dari atasanHal-hal tersebut di atas dalam diagram disebut faktor ekstrinsik
- e. Adanya dua faktor yang berpengaruh menimbulkan berbagai alternatif yang harus dipilih, hal ini dalam gambar disebut alternatif perilaku
- f. Setelah merenungkan, menimbang dan menyesuaikan dengan kebutuhan dan latar belakang yang dimiliki, ditentukanlah satu pilihan. Dan di dalam diagram disebut penentuan perilaku.
- g. Setelah ditentukan pilihan yang pasti atas berbagai alternatif, sampailah pada tahap perilaku yang harus ditampilkan sebagai hasil dari keputusan. Dalam diagram hal ini disebut Perilaku

### C. Hubungan Motivasi dan Komunikasi

Menurut Djanaid (2004 : 149) wujud dari peran seorang pemimpin adalah komunikasi, sedangkan komunikasi sendiri diwujudkan dalam beberapa hal seperti gaya kepemimpinan, power dan motivasi.

Komunikasi adalah suatu kekuatan yang dimiliki seseorang yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku. Dengan menciptakan komunikasi yang lancar antara pemimpin dengan karyawan dan sebaliknya maka pemimpin dapat mengetahui dengan baik kebutuhan dari para karyawan, dan

karyawan juga dapat memahami dengan baik target kerja yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian pemimpin dapat menggunakan pengetahuannya akan kebutuhan karyawan untuk memotivasi karyawannya, demikian juga dengan karyawan yang akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi untuk mencukupi kebutuhannya.

#### **D. Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan**

Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Dengan demikian maka untuk memiliki suatu bentuk manajemen yang baik dibutuhkan pula suatu poka kepemimpinan yang baik pula. Salah satu unsur yang membuat suatu kepemimpinan dapat berjalan dengan baik adalah komunikasi.

Agar pemimpin dapat menjalankan perannya dengan baik maka pemimpin perlu menjalin komunikasi dengan baik kepada bawahannya. Menurut Djanaid (2004:59) salah satu wujud komunikasi adalah memotivasi anak buah atau karyawan. Dalam hal ini kita dapat mengetahui bahwa lewat komunikasi, pemimpin dapat mengetahui kebutuhan para karyawannya. Dengan mengetahui kebutuhan karyawan, pemimpin dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat pemimpin gunakan untuk memotivasi karyawan agar karyawan mau bekerja dengan baik. Seperti yang telah dikatakan oleh Widjaja (1986:10) bahwa “ Tugas utama pimpinan untuk mengetahui pengaruh-pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpinya agar mau bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Stoner (1996:134) memotivasi merupakan “Proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dalam berdasarkan pengetahuan mengenai “ apa yang membuat orang tergerak ini.” Sedangkan Nawawi (2003:21) menekankan bahwa dalam memotivasi karyawan, seorang pemimpin tidak perlu melakukan paksaan, karena pada dasarnya kegiatan yang mendorong karyawan untuk melakukan tugas tertentu ialah bertujuan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik.

Oleh karena itu dengan mempertimbangkan beberapa prinsip motivasi, pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dengan penciptaan suatu pola komunikasi yang baik, memberikan imbalan yang pantas dan memberi kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dalam bentuk promosi. Keberhasilan dari pemberian motivasi akan terlihat pada karyawan dengan bentuk adanya perubahan dari kinerja karyawan tersebut. Menurut Siagian (1995:140) "... bahwa meskipun motivasi tidak selalu berwujud konkret, namun dapat diidentifikasi dalam bentuk perilaku karyawan dalam organisasi. Menurut Terrence Mitchell dalam Kreitner dan Kinieki (2003:249) perilaku karyawan yang termotivasi akan terlihat sebagai berikut :

1. Fokus-arahan

Karyawan semakin memahami apa yang harus dilakukannya

2. Intensitas-usaha

Karyawan semakin berusaha keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya

3. Kualitas-strategi tugas

Karyawan semakin berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien

4. Durasi-kemenonjolan

Karyawan semakin menyatu dengan perusahaan

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditentukan maka jenis penelitian yang akan ditetapkan adalah metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Singarimbun (1995:4) adalah suatu penelitian yang dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa, sedangkan tujuan penelitian deskriptif menurut Mardalis (2002:26) adalah untuk mendeskripsikan apa yang saat ini berlaku, di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang terjadi.

Adapun jenis dekriprif dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini adalah bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang bagaimana cara pemimpin dalam memotivasi karyawannya agar karyawan tersebut bersedia membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cara memberikan tenaga secara maksimal kepada perusahaan yang dalm hal ini dilakukan di PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta dan mengetahui masalah-masalah yang dihadapi pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai motivator bagi karyawan dan berusaha memberi alternatif solusi permasalahan yang ada.

#### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam studi ini adalah titik perhatian dari judul yang akan diteliti oleh penulis. Dalam penelitian ini fokus penelitiannya adalah :

1. Peran pemimpin perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam usahanya untuk memotivasi karyawan. Fungsi kepemimpinan yang meliputi :
  - a. Fungsi Instruktif dan Delegasi yang meliputi :
    - 1) Dukungan pimpinan terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik
    - 2) Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi



- 3) Memberikan pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang rumit dan bersifat rutin
  - 4) Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan
- b. Fungsi Konsultatif dan Partisipatif yang meliputi :
- 1) Pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan
  - 2) Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan
  - 3) Memberi contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan
- c. Fungsi Pengendalian yang meliputi :
- 1) Melakukan tindakan peneguran terhadap karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan
  - 2) Penyampaian larangan oleh pimpinan dengan cara dan gaya sesuai
  - 3) Meminta laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan

### C. Populasi dan Sampel

Sugiyono ( 1998 : 57) menyatakan bahwa populasi dan sampel adalah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang mempunyai kuantitas untuk karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.

Penelitian ini akan menggunakan sampel yang berasal dari populasi karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta yang berjumlah 447 orang. Adapun sampel yang diambil adalah sejumlah 82 orang yang berdasarkan rumus sebagai berikut

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{447}{447(0,1)^2 + 1}$$

$n = 81,72 (82)$

#### D. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah suatu area dengan batasan yang jelas agar tidak menimbulkan kekaburan dan ketidakjelasan daerah atau wilayah. Adapun penelitian ini mengambil lokasi di PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Adanya rasa keingintahuan dan ketertarikan penulis untuk mengetahui dengan jelas tentang bagaimana seorang pemimpin perusahaan besar menjalankan perannya dalam memotivasi karyawannya
2. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan BUMN yang maju dan sudah merambah dunia internasional

Situs penelitian adalah suatu tempat dimana peneliti melakukan penelitian guna memperoleh informasi maupun data yang diperlukan dalam penelitian. Situs penelitian dalam penulisan ini adalah *Human Resources Department (HRD)* PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta

#### E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan dibagi menjadi 2 yaitu :

##### 1. Data Primer

Menurut Marzuki (1995:55) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara yang akan dilakukan pada manajer *Human Resources Department (HRD)* PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta dan observasi langsung yang akan dilakukan pada karyawan yang bernaung di bawah PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta.

##### 2. Data Sekunder

Menurut Marzuki (1995:56) data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Jadi data sekunder berasal dari pihak lain yang bersangkutan di luar peneliti sendiri. Data sekunder yang akan diperoleh dalam penelitian ini berupa data karyawan, profil PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta, struktur organisasi dan

gambaran serta metode atau cara memotivasi karyawan yang dilakukan oleh pemimpin

## F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2005:156) menyatakan wawancara merupakan sebuah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal lain dari responden yang lebih mendalam dan jumlah responden sedikit atau kecil. Wawancara yang dilakukan menggunakan metode bebas terpimpin dimana peneliti mengajukan pertanyaan kepada pihak yang diwawancara dalam suasana yang akrab dan kekeluargaan tetapi tidak menyimpang dari tujuan awal wawancara.

### 2. Kuesioner

Dilakukan dengan menyebarkan angket kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan kepada karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan benda tertulis dan benda yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktifitas tertentu. Dokumen dapat berupa rekaman, tertulis akan tetapi dapat juga berupa gambar atau benda peninggalan yang berkaitan dengan aktifitas tertentu. Bila catatan atau rekaman bersifat formal maka itu disebut arsip. Sugiyono (2005:154).

Yang didapat dari teknik dokumentasi ini adalah :

- a. Profil PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta
- b. Struktur organisasi
- c. Deskripsi karyawan
- d. Visi dan Misi perusahaan

#### 4. Observasi

Observasi adalah bentuk teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Sugiyono (2005:155). Dalam hal ini observasi yang dilakukan dibatasi pada materi yang diperlukan sesuai dengan tujuannya, yaitu dititikberatkan pada proses pelaksanaan motivasi oleh pemimpin pada PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta dengan mengikuti aktivitas kerja sehari-hari. Dalam penelitian ini observasi yang dilakukan adalah observasi langsung.

### G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatannya menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Menurut Arikunto (2003:134) “Dalam penelitiannya instrumen penelitian yang digunakan adalah :

#### 1. Pedoman wawancara

Wawancara dengan para subjek terteliti dengan menggunakan pedoman wawancara. Dalam hal ini berupa pertanyaan yang ditujukan kepada bagian *Human Resources Department (HRD)* pada kedua divisi di PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta.

#### 2. Pedoman Dokumentasi

Data-data yang diperoleh peneliti dari perusahaan. Dokumen ini berupa sejarah singkat perusahaan, gambar struktur organisasi perusahaan, tugas dan tanggung jawab pemimpin yang dalam hal ini adalah manajer *Human Resources Department (HRD)* dan metode pemimpin dalam memotivasi karyawannya

#### 3. Field Note

Merupakan instrumen penelitian yang berupa buku catatan lapangan yang berguna untuk mencatat informasi uraian yang bersifat non verbal yang diperoleh selama penelitian



#### 4. Kuesioner

Berupa angket yang berisi daftar pertanyaan yang diberikan kepada karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Jakarta sebagai responden. Alternatif pemilihan jawaban yang diberikan pada kuisioner disesuaikan dengan item pertanyaan yang diajukan kepada responden.

### H. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian terpenting dalam penelitian. Menurut Singarimbun (1995:263) analisis data adalah proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sesuai dengan rancangan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif di atas, penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan penelitian deskriptif. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Analisis tugas, tanggung jawab dan fungsi manajemen *Human Resources Department (HRD)*
2. Analisis bentuk, metode dan prosedur motivasi
3. Analisis dan menginterpretasikan peran pemimpin atau manajemen dalam memotivasi karyawan
4. Analisis terhadap masalah yang timbul dan mencari solusi untuk menyelesaikan masalah yang terjadi seputar peran pemimpin dalam memotivasi dan mencari solusi untuk menyelesaikan masalah yang terjadi

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis non statistik, yaitu melakukan pembacaan tabel dan angka yang tersedia, mendeskripsikan serta menginterpretasikannya. Penulis tidak menguji hipotesis, tetapi hanya ingin menggambarkan situasi secara sistematis dan akurat.

Jadi, metode analisis data yang dilakukan adalah berusaha menerangkan peran pemimpin dalam memotivasi karyawan melalui serangkaian kalimat logis dengan penggambaran kondisi yang sebenar-benarnya.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 1. Sejarah Perusahaan

PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI) lahir dari proses nasionalisasi perusahaan Belanda bernama *Naamloze Vennootschap Architechen Ingenierus en Annemersbedrijf Associatie Selle en de Bruyn, Reyerse en de Vries N.V* atau lebih dikenal dengan nama *Associate N.V.* pada tanggal 11 Maret 1960 dengan dasar hukum Peraturan Pemerintah No. 2 Tahun 1960. Setahun kemudian, pemerintah memberikan status Perusahaan Negara kepada ADHI melalui Peraturan Pemerintah No. 65 Tahun 1961. Atas dasar peristiwa tersebut tanggal 11 Maret ditetapkan sebagai hari lahir ADHI yang selalu diperingati setiap tahun.

Dengan demikian, ADHI tidak memulai proses memilih bisnis (*choice*) dari nol, karena jauh hari *Associate N.V.*, ADHI telah bergerak di bidang konstruksi dan pembangunan. Aset berupa sumber daya dan keahlian peninggalan *Associate N.V.* menjadi modal awal bisnis ADHI.

Kompetensi ADHI makin teruji ketika pemerintah Orde Lama memberikan kepercayaan membangun proyek-proyek mercusuar di Jakarta dan di berbagai daerah. Proyek yang dikerjakan di Jakarta antara lain Monumen Nasional (MONAS), Gelora Bung Karno, Gedung Sarinah, Masjid Istiqlal dan Gedung Bank Indonesia. Sedangkan di luar daerah terdapat pembangunan Istana Tampaksiring beserta *guesthouse* nya di Bali, *Thermal Power Plant* di Surabaya dan gedung Akademi AURI di Yogyakarta.

Pada tahun 1965-1972 bisnis jasa konstruksi ADHI berubah seiring dengan berubahnya teknologi, Politik-legal, sosial-budaya dan pasar yang mendorong perubahan pada diri pelanggan dan pesaing. Teknologi bisa dikejar, perubahan sosial- budaya pun menyajikan gejala yang bisa terdeteksi dan berlangsung dalam jangka waktu yang lama, namun tidak dengan perubahan politik-legal, karena temponya sangat singkat. Dengan sifatnya yang radikal, perubahan politik-legal mampu mempengaruhi

eksistensi para pelaku bisnis dalam sesaat, khususnya yang berdekatan dengan pemerintah.

Saat Orde Lama tumbang, ADHI dalam posisi yang sangat dekat dengan pemerintah. Hampir semua proyek yang dikerjakan ADHI merupakan hasil limpahan dari pemerintah. Sehingga ketika pemerintahan Orde Baru tiba-tiba mengubah fokus pembangunan dari yang mulanya membangun gedung menjadi membangun infrastruktur, dampaknya sangat terasa bagi ADHI. Hal ini dikarenakan sebelumnya ADHI tidak memiliki kompetensi di bidang infrastruktur dan porsi pendapatan sektor pembangunan gedung sangat dominan. Keadaan ini menyeret turun pendapatan ADHI.

Selain itu ada satu faktor lagi yang berdampak besar pada bisnis ADHI yaitu adanya perubahan di sistem pelaksanaan jasa konstruksi. Pada saat masih di bawah pemerintahan Soekarno bisnis konstruksi dipengaruhi oleh inflasi dan ketersediaan bahan baku yang tidak stabil. Sistem pelaksanaan jasa konstruksi yang digunakan adalah sistem *Cost-Plus Fee*. Artinya perusahaan konstruksi menerima fee berdasarkan prosentase biaya konstruksi. Semakin tinggi biaya konstruksi, semakin tinggi pula fee yang didapat perusahaan konstruksi.

Namun semenjak akhir tahun 1960-an sistem tersebut berubah menjadi sistem pemborong dengan biaya tetap. Karena kurang berpengalaman dalam penghitungan biaya proyek dengan metode biaya tetap, banyak proyek ADHI yang dinilai terlalu rendah sehingga banyak kerugian di sejumlah proyek ADHI.

Krisis semakin besar manakala jumlah beban biaya yang ditanggung ADHI cukup besar. Sumbernya berasal dari penumpukan jumlah pegawai di kantor pusat Jakarta padahal jumlah proyek di kantor pusat Jakarta menurun drastis. Akibatnya terjadi kapasitas menganggur padahal setiap bulannya perusahaan harus mengeluarkan biaya gaji yang jumlahnya tidak sedikit.

Kondisi kepegawaian ADHI menjadi bertambah parah manakala pemerintah memutuskan untuk menggabungkan NV Tikiend, sebuah

perusahaan kontraktor milik perusahaan perkebunan di Jawa Timur dengan ADHI. Para pegawai NV Tikiend yang berjumlah 150 orang ditampung di ADHI cabang Surabaya. Dengan terpaan yang tidak kondusif ini ADHI akhirnya terjerumus ke dalam krisis keuangan.

Setelah banyaknya masalah dan krisis akhirnya pemerintah berinisiatif memperbaiki ADHI. Proses ini berlangsung antara tahun 1972-1987. Langkah pertama dimulai dengan menempatkan kepala cabang ADHI Surabaya, Ir. Mohammad Soeyoethi menjadi direktur utama, dengan mandat mengangkat ADHI ke kondisi yang lebih baik dengan sesegera mungkin. Soeyoethi dipilih karena pemerintah melihat selama memimpin kantor cabang ADHI Surabaya, Soeyoethi mampu memberi kontribusi besar kepada korporat sehingga mampu menyelamatkan perusahaan dari ujung.

Dengan adanya direktur baru, pemerintah mengharapkan adanya perubahan yang cepat. Terobosan pertama yang dilakukan tim manajemen Soeyoethi adalah melakukan identifikasi masalah. Hasilnya diketahui sumber penurunan kinerja bisnis ADHI adalah ketidakmampuan ADHI dalam mengerjakan proyek-proyek infrastruktur.

Untuk mengatasi masalah, manajemen baru segera mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi di bidang infrastruktur yang dipadu dengan kebijakan perekrutan staf baru dari luar organisasi. Saat itu Soeyoethi mengambil kebijakan merekrut beberapa staf ahli Departemen Pekerjaan Umum sebagai konsultan dan tenaga pengajar di ADHI.

Terobosan ini ternyata berhasil, dalam tempo singkat ADHI telah menguasai kompetensi sebagai kontraktor infrastruktur, tidak lagi hanya sebagai kontraktor bangunan. Usaha keras segenap pegawai ADHI berbuah kepercayaan dari pemerintah dan ADHI mulai dipanggil untuk menjadi peserta tender proyek infrastruktur, dan beberapa tender sudah dimenangkan ADHI.

Langkah ADHI selanjutnya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dengan cara pengurangan jumlah pegawai. Ini terjadi karena rasio jumlah pegawai terhadap jumlah proyek timpang. Demi



kelangsungan perusahaan maka manajemen mengambil kebijakan memberhentikan 1.100 pegawainya.

Meskipun ongkosnya mahal, pendekatan di atas terbukti berhasil membawa kebangkitan. Pelan tapi pasti jumlah proyek yang digarap ADHI meningkat. Beban yang dulu menyebabkan ADHI tidak efisien pelan-pelan berkurang. Terlebih lagi pihak bank dan pemasok semakin kooperatif membantu proses perbaikan ADHI.

Pada puncaknya, manajemen berhasil membalikkan kondisi perusahaan dari yang semula merugi menjadi untung. Keuntungan ini kemudian digunakan membiayai ekspansi bisnis ke daerah, dan mengerjakan hampir semua proyek konstruksi dari sabang-merauke. Sampai akhir 1984 ADHI memiliki tujuh kantor cabang baru. Kinerja yang membaik mengantarkan ADHI menjadi kontraktor terbesar nomor tiga di Indonesia di bawah Waskita Karya dan Pembangunan Perumahan (PP).

Setelah manajemen berhasil mengeluarkan ADHI dari krisis melalui terobosan yang telah dilakukan, perjalanan bisnis ADHI cukup stabil karena berada dalam iklim bisnis yang kondusif. Hampir tidak ada gejolak yang berarti sampai Soeyoethi memberikan tonggak kepemimpinan kepada Ir. Wiyoga Adiwasio pada tahun 1991.

Di bawah kepemimpinan Wiyoga, ADHI memasuki babak baru yaitu kemitraan. Terobosan ini diambil agar tingkat operasi ADHI senantiasa berada pada batas produksi optimal. Program kemitraan ini melahirkan ragam kontrak proyek seperti kontrak dengan uang muka, kontrak *design and build* yaitu membangun dan mendesain, kontrak *turnkey* yaitu membangun gedung sampai selesai baru dibayar oleh pelanggan, kontrak yang mengubah bagian laba ADHI menjadi prosentase kepemilikan gedung, dan kontrak yang dibayar dengan *ruilslag* sejumlah tanah.

Beberapa contoh pembangunan proyek-proyek kemitraan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Proyek kontrak uang muka

Proyek-proyek yang berasal dari pemerintah



2. Proyek kontrak *build and design, turnkey, ruilslag* tanah  
Pembangunan gedung Departemen Perhubungan Jakarta
3. Proyek properti  
Pembangunan gedung Adhi Karya di Jalan Gatot Subroto, Jakarta

Tanggung jawab ADHI sebagai satu dari tiga perusahaan konstruksi terbesar dan terdepan di Indonesia ditunjukkan dengan membangun jembatan gantung terpanjang di Indonesia yaitu Jembatan Barito. Keberhasilan proyek yang berteknologi tinggi ini menunjukkan eksistensi ADHI.

Di satu sisi terobosan kemitraan ini mampu mendongkrak jumlah proyek yang dikerjakan ADHI . namun di sisi lain, terobosan ini juga menyimpan kelemahan karena ADHI harus berutang dalam jumlah besar kepada bank terutama untuk proyek pembangunan dengan sistem kontrak *turnkey*. Seperti kebanyakan perusahaan lain di Indonesia, saat itu ADHI mengandalkan hutang dalam bentuk mata uang dolar Amerika.

Hutang ADHI dalam jumlah besar tidak akan menjadi masalah jika tidak US\$120 juta dan yang di *hedging* sebesar US\$ 115 juta pada nilai kurs 2500-3500 sebelum krisis ekonomi terjadi. Karena dinilai terlampaui memiliki banyak hutang dan manajemen ADHI memutuskan untuk tidak membayar kredit dengan suku bunga yang berlaku saat itu yaitu sebesar 38 % dengan alasan tidak punya cukup uang maka ADHI pun masuk Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN).

Setelah menyelesaikan masalah hutangnya, pada tahun 1999 ADHI berhasil meraih posisi istimewa sebagai kontraktor terbesar di Indonesia. Pada tahun 2001 masa kepemimpinan Wiyoga digantikan oleh Widjanarko BSc. Dan pada tahun 2004 ADHI memutuskan untuk *go public* dengan harga penawaran saham pertama (IPO) sebesar Rp. 150. Setahun kemudian tepatnya Desember 2005 harga saham ADHI menembus angka 1200-an sehingga banyak pengamat pasar modal yang menyebut ADHI sebagai "gadis cantik" yang sahamnya layak disimpan karena pasti menguntungkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan strategi yang fokus mengejar *Value Creation* setinggi-tingginya, sejak tahun 1999 sampai sekarang ADHI terus menerus menduduki singgasana industri konstruksi tanah air dengan menjadi yang terbaik dalam hal penjualan, aset, maupun laba.

PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Tempat penelitian berlangsung, terbagi menjadi beberapa biro dan divisi. Adapun biro-biro dan divisi-divisi dalam PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. adalah sebagai berikut :

1. Biro :

- a. Biro Keuangan
- b. Biro Akuntansi
- c. Biro SDM dan Kesisteman
- d. Biro Pengembangan Pasar
- e. Biro Pengembangan Bisnis
- f. Biro Pengadaan
- g. Biro Pembinaan Produksi

2. Divisi :

- a. Divisi Konstruksi I ( Spesialis Gedung Di seluruh Indonesia dan Luar Negeri)
- b. Divisi Konstruksi II ( Spesialis Infrastruktur di DKI Jakarta, Sumatera Selatan, Jambi, Bengkulu, Bangka Belitung, Lampung, Jawa Barat , Banten, dan spesialis jalan / padat alat berat)
- c. Divisi Konstruksi III ( Sumatera Utara, Aceh, Riau, Kepulauan Riau, dan Sumatera Barat)
- d. Divisi Konstruksi IV ( Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur)
- e. Divisi Konstruksi V ( Kalimantan)
- f. Divisi Konstruksi VI ( Sulawesi dan Papua)
- g. Divisi Konstruksi VII ( Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa tenggara Timur, dan Maluku)
- h. Divisi Konstruksi VIII ( Monorail)
- i. Divisi International

j. Divisi EPC ( Divisi Perencanaan dan Perencanaan )

## 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah kantor pusat PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. yang beralamat di Jl. Pasar Minggu Km.18 Jakarta 12510. Dengan situs penelitian pada Biro Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kesisteman.

## 3. Struktur Organisasi

Dibuat untuk menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian, dan posisi dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda. PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. berbentuk divisonal, yang di dalamnya terdapat unit-unit semi otonomi. Adapun bentuk struktur organisasi PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. dan divisi-divisi serta biro-biro yang terkandung di dalamnya dapat dilihat pada lampiran.

Adapun struktur organisasi PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk dapat dijabarkan sebagai berikut :

### a. General Manager

Kelompok para pemimpin unit usaha yang menangani empat fungsi manajemen yaitu production, marketing, finance, dan human resources development

### b. Marketing and Sevice

Para salesman, petugas pemasaran, customer service, dan karyawan masalah pemasaran

### c. Bussiness Development

Para pengumpul data ( eksternal), analisis dan penyusunan rencana usaha perusahaan dalam jangka panjang dan pendek.

### d. Engineering

Pekerja rekayasa teknik, adminstrasi teknis, dan pekerja teknis lainnya ( petugas lapangan, petugas laboratorium, juru gambar, juru ukur)

e. Production Management

Pelaksana, supervisor, kepala kawasan, kepala proyek serta, kepala unit produksi baik proyek maupun pabrik

f. Human Resources Development

Personalia dan pengembangan sumber daya manusia

g. Logistic and Procurement

Pekerjaan yang menangani perencanaan, pemilihan, pembelian dan penanganan barang seperti bahan baku di lapangan maupun hasil produksi

h. Secretary

Sekretaris, receptionist, penerima telepon

i. Technical Support

Pekerja teknis di lapangan, yang mensupport kegiatan pelaksanaan produksi ( operator alat berat, mekanik, bengkel)

j. General Clerk

Pekerjaan yang bersifat klerikal

k. Information Technology

Pekerjaan yang berhubungan dengan penyediaan perangkat pengumpul dan pengolah informasi yang biasanya berbasis komputer

l. General Affair

Petugas yang melakukan pekerjaan yang bersifat menunjang secara umum (Office boy, sopir, satpam, kerumahtanggaan, bagian kendaraan)

m. Legal

Para ahli yang menangani hukum, peraturan, dan perundangan yang mengikat perusahaan.

n. Auditing

Para auditor yang melakukan pemeriksaan terhadap kesesuaian pelaksanaan sistem keuangan

o. System

Pekerjaan yang menyusun, merencanakan, mengimplementasikan, dan mengendalikan sistem mutu dan sistem lainnya

p. Finance

Berhubungan dengan akuntansi mulai dari administrasi keuangan, akuntansi, para analis keuangan, perencana strategi keuangan dan treasury

q. Public Relation

Komunikasi yang menangani dari luar maupun di dalam perusahaan, juru foto, desainer artistik, editor, masuk juga sekretaris yang sebenarnya jabatan khusus yang berdiri sendiri

**4. Deskripsi Karyawan**

Sebelum penulis menyajikan data yang berkaitan dengan penelitian maka terlebih dahulu penulis akan menyajikan deskripsi keadaan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. dapat diperoleh beberapa gambaran umum karyawan yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan jenis kontrak karyawan adapun gambaran umum karyawan adalah sebagai berikut :

**a. Berdasarkan jenis kelamin**

**TABEL 1**

**Karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk.**

**Berdasarkan Jenis Kelamin**

NO.	JENIS KELAMIN	Σ ORANG	Σ PERSEN (%)
1.	PRIA	64	78,05%
2.	WANITA	18	21,95%
	<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil survey terhadap karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Thn. 2007



Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. berjenis kelamin pria dengan jumlah 64 orang (78,05 %). Hal ini dikarenakan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. bergerak di bidang konstruksi. Sedangkan karyawan wanita dengan jumlah hanya 18 orang (21,95%) tersebar di bagian-bagian administrasi, keuangan, klerikal, dan kesekretariatan.

#### b. Berdasarkan usia

**TABEL 2**  
**Karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk.**  
**Berdasarkan Usia**

NO.	USIA	$\Sigma$ ORANG	$\Sigma$ PERSEN (%)
1.	$\leq 40$ TAHUN	38	46,34 %
2.	41 – 45 TAHUN	22	26,83%
3.	46 – 50 TAHUN	15	18,29%
4.	51 – 55 TAHUN	6	7,32%
5.	$\geq 55$ TAHUN	1	1,22%
	<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil survey terhadap karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Thn. 2007

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk berusia  $\leq 40$  Tahun dengan jumlah 38 orang (46,34 %). Hal ini dikarenakan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk menganggap bahwa tenaga kerja muda dan berpengalaman dapat menghasilkan kinerja lebih baik sedangkan tenaga kerja dengan usia menengah sampai dengan lansia disebar dan ditempatkan sebagai tenaga kerja *expert* (tenaga ahli), ditempatkan pada level manajer, ditempatkan sebagai kepala divisi, dan sebagai kepala biro.

c. Berdasarkan pendidikan terakhir

**TABEL 3**  
**Karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk**  
**Berdasarkan Pendidikan terakhir**

NO.	PENDIDIKAN	Σ ORANG	Σ PERSEN (%)
1.	SMU	8	9,76 %
2.	D3	27	32,93%
3.	S1	42	51,22%
4.	S2	4	4,88%
5.	S3	1	1,22%
	<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Hasil survey terhadap karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Thn. 2007

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. berpendidikan terakhir Strata 1 (Sarjana) dengan jumlah 287 orang ( 64.21 % ).

**d. Jenis Kontrak Pegawai**

PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk memberlakukan sistem kontrak sistem kepegawaiannya. Ada empat jenis kontrak umum dan satu jenis kontrak khusus. Adapun jenis-jenis kontrak tersebut adalah :

1. Kontak Organik Korporat

Adalah kontrak yang dilakukan antara Direksi dengan karyawan, yang sifatnya seumur hidup ( sampai pensiun). Dan karyawan dengan kontrak ini dapat dipindah-pindahkan antar unit kerja (Divisi).

2. Kontrak Organik Unit Kerja (Organik Divisi)

Adalah kontrak yang dilakukan antara Kepala Divisi dengan karyawan, yang bersifat seumur hidup ( sampai pensiun). Dan karyawan dengan kontrak ini akan bekerja di divisi yang mengontraknya.



### 3. Kontrak Non Organik Unit Kerja (Non Organik Divisi)

Adalah kontrak yang dilakukan antara Kepala Divisi dengan karyawan yang sifatnya tidak tetap. Kontrak ini diberlakukan bagi karyawan baru dan karyawan lama yang belum memiliki cukup grade untuk naik menjadi karyawan organik. Seseorang dengan kontrak seperti ini harus mempertahankan kinerja baiknya tau kontraknya tidak akan diperpanjang. Masa kontrak tergantung kebutuhan.

### 4. Kontrak Proyek

Adalah kontrak yang dilakukan antara Kepala Proyek dengan karyawan yang sifatnya juga tidak tetap. Kontrak ini diberlakukan bagi karyawan lapangan dan teknisi proyek. Seseorang dengan kontrak ini akan habis masa bekerjanya jika proyek telah selesai tapi jika kinerjanya selama pengerjaan proyek bagus, maka tidak menutup kemungkinan akan dipakai lagi atau dikontrak ulang untuk proyek baru. Masa kontrak adalah selama proyek berlangsung.

### 5. Kontrak Expert

adalah kontrak khusus yang dilakukan antar Kepala Divisi atau Kepala Proyek dengan tenaga ahli (expert). Kontrak ini ditawarkan pada orang luar yang ahli dalam membantu memecahkan persoalan proyek atau persoalan di Divisi. Masa kontrak ini adalah tergantung kebutuhan dari perusahaan (selama perusahaan membutuhkan). Nilai kontrak ini sangat besar dan biasanya tenaga expert yang diambil benar-benar berpengalaman dan ahli di bidangnya. Contoh tenaga expert yang biasa digunakan oleh PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk adalah para tenaga pengajar dari ITB.

## 5. Hari dan Jam Kerja Karyawan

Hari dan jam kerja perusahaan ditetapkan mulai hari Senin hingga hari Jumat. Hari libur karyawan adalah hari Sabtu dan Minggu serta hari libur nasional yang telah ditetapkan Pemerintah, sedangkan untuk jam kerja karyawan adalah sebagai berikut :

Hari Senin sampai Kamis

08.00-12.00 WIB

Waktu kerja

12.00-14.00 WIB

Istirahat

14.00-17.00 WIB

Waktu kerja

Hari Jumat

07.30-11.00 WIB

Waktu kerja

11.00-14.00 WIB

Istirahat

14.00-17.00 WIB

Waktu kerja

## 6. Visi, Misi, Asas, dan Tujuan Perusahaan

### a. Visi

Komponen pertama dalam menyusun arah perusahaan adalah visi. Visi merupakan *starting point* bagi seluruh aktivitas perusahaan. Visi memberikan inspirasi dan mengendalikan semuanya. Visi merupakan fondasi bagi perumusan strategi, basis sebagai penetapan tujuan dan target perusahaan. Bila didefinisikan secara sederhana, visi adalah gambaran mengenai keadaan perusahaan yang diinginkan di masa depan

Visi dari PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. adalah “ **Menjadi juara sejati di bidang bisnis jasa konstruksi dan mitra pilihan dalam bisnis jasa perekayasaan dan investasi infrastruktur di Indonesia dan beberapa negara terpilih.**”

### b. Misi

Misi dari PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. adalah membangun sebuah Great Infrastructure Enterprise dengan :

- 1) Menciptakan nilai yang berkesinambungan kepada pelanggan, karyawan pemegang saham, dan berbagai pihak lain yang berkepentingan.
- 2) Memperkokoh kompetensi inti dalam jasa konstruksi, memperluas kapabilitas dalam jasa perekayasaan, serta mengembangkan kapabilitas dalam jasa investasi secara selektif

- 3) Berkecimpung aktif dalam program-program *Public-Private Partnership (PPP)* untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, menjalankan inisiatif-inisiatif *Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam rangka pengembangan kemanusiaan.

**c. Asas**

Asas kerja PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. adalah :

- 1) Meningkatkan kesejahteraan rakyat
- 2) Membangun perekonomian nasional
- 3) Membangun citra Indonesia di mata dunia
- 4) Memajukan pembangunan di Indonesia

**d. Tujuan**

Tujuan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. adalah :

- 1) Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat serta mendorong kegiatan pembangunan
- 2) Membuka lapangan kerja bagi masyarakat
- 3) Meningkatkan pembangunan infrastruktur Indonesia
- 4) Menjadi pionneer sebagai perusahaan konstruksi berteknologi tinggi

**B. Penyajian Data**

**Peran pemimpin perusahaan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam usahanya untuk memotivasi karyawan**

Peran pemimpin adalah tugas dan kewajiban pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. sebagai perusahaan BUMN sekaligus perusahaan jasa konstruksi terbesar di Indonesia tentunya memerlukan pemimpin yang mampu menjalankan perannya sesuai dengan fungsi-fungsi kepemimpinan yang ada agar karyawan merasa termotivasi dan merasa betah bekerja.

Adapun fungsi- fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan usaha pemimpin dalam memotivasi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif dan delegatif

Menurut tabel 4 di bawah dapat diketahui peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatifnya dari jumlah untuk poin

pertama yaitu dukungan pemimpin terhadap pegawai untuk bekerja baik, sebanyak 45 orang karyawan atau 54,88% menyatakan pemimpin sudah sangat baik dalam memberikan dukungan terhadap karyawan, sebanyak 32 orang karyawan atau 39,02% menyatakan pemimpin sudah baik dalam memberikan dukungan terhadap karyawan, sebanyak 5 orang karyawan atau 6,1% menyatakan pemimpin cukup baik dalam memberikan dukungan.

Hal tersebut diperjelas dengan *wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00*, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemimpin perusahaan selalu memberikan dukungan terhadap setiap karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Tujuan pemimpin memberikan dukungan adalah karena pemimpin ingin karyawan lebih merasa diperhatikan dan termotivasi semangatnya untuk bekerja dengan lebih baik. Dukungan yang diberikan pemimpin perusahaan biasanya berupa fasilitas yang menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Contoh fasilitas yang diberikan adalah ruangan kerja atau lingkungan kerja yang nyaman, peralatan kerja yang lengkap dan lain sebagainya. Bila karyawan bekerja dengan baik maka akan diberikan imbalan yang sesuai sebagai contoh dengan memberikan liburan gratis, bonus, atau penghargaan lainnya.”

Selain wawancara dan hasil kuesioner penulis juga mendapatkan contoh konkret dari bentuk dukungan pemimpin terhadap setiap karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Adapun bentuk dukungan tersebut berupa :

1. Fasilitas Keselamatan

Untuk mendukung aktivitas-aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan maka PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. menyediakan berbagai fasilitas keselamatan kerja di lapangan yang berupa :

- a. Sabuk pengaman
- b. Boot Karet
- c. Helm Proyek
- d. Kaos Tangan

Jumlah dari masing-masing item tergantung dari jumlah pekerja proyek.

2. Fasilitas Kesehatan
  - a. P3K
  - b. Asuransi kesehatan
  - c. *Medical Check- Up* rutin
3. Tunjangan-tunjangan yang diterima meliputi :
  - a. Tunjangan Tunai :
    - 1) Tunjangan biaya hidup
    - 2) Tunjangan Jabatan
    - 3) Tunjangan Engineering
    - 4) Tunjangan proyek
    - 5) Tunjangan Hari Raya
    - 6) Tunjangan cuti
  - b. Tunjangan non tunai :
    - 1) Tunjangan makan siang
    - 2) Tunjangan pakaian kerja
    - 3) Tunjangan Iuran Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif juga ditunjukkan dengan adanya poin dua yaitu pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi di mana 55 orang karyawan atau 67,07% menyatakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah sangat baik, 21 orang karyawan menyatakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah baik, dan 6 orang atau 7,32% menyatakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi cukup baik.

Hal tersebut diperjelas dengan *wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00*, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemimpin selalu memberikan penghargaan bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik atau yang berprestasi. Pemberian penghargaan biasanya berupa uang bonus sebesar beberapa bulan gaji tergantung dari kebijakan, jatah liburan gratis dari perusahaan, kenaikan gaji dan bahkan kenaikan jabatan sebagai bentuk penghargaan yang tertinggi. Hal ini dilakukan pemimpin perusahaan agar karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mengukir prestasi dalam berkarier.”

Pada poin ketiga yang menggambarkan peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif, yang berupa pemberian pengarahan kepada karyawan juga memberikan hasil yang baik terbukti bahwa sebanyak 65 orang karyawan atau 79,27% menyatakan pemberian pengarahan sangat baik dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang bersifat rumit dan rutin, kemudian sebanyak 21 orang karyawan atau 25,61% menyatakan pemberian pengarahan sudah baik dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang bersifat rumit dan rutin, dan sebanyak 3 orang karyawan saja atau 3,66% menyatakan pemberian pengarahan sudah dilakukan cukup baik oleh pemimpin kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang bersifat rumit dan rutin.

Hal tersebut diperjelas dengan wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemimpin perusahaan melalui kepala divisi dan kepala proyek selalu memberikan pengarahan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat rumit dan rutin, hal ini disebabkan karena PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, yang mana perusahaan dengan jenis ini memiliki resiko yang sangat tinggi. Pemberian pengarahan tentunya sangat penting dilakukan agar karyawan dapat bekerja dengan hati-hati dan penuh tanggung jawab, sebab jika salah sedikit saja maka kemungkinan besar dapat terjadi kecelakaan yang mengakibatkan cedera bahkan hilang nyawa.”

Penggambaran peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif juga terlihat dengan adanya pemberian kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan dimana sebanyak 38 orang karyawan atau 46,34% menyatakan pemimpin sudah sangat baik dalam memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, sebanyak 25 orang atau 30,49% menyatakan pemimpin sudah baik dalam memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, sebanyak 17 orang karyawan atau 20,73% menyatakan pemimpin sudah cukup baik dalam memberikan kepercayaan kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, dan hanya

sebanyak 2 orang karyawan saja atau 2,44% menyatakan pemimpin sudah kurang baik dalam memberikan kepercayaan kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan.

Hal tersebut diperjelas dengan wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemimpin perusahaan selalu memberikan kepercayaan kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan agar karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Pemimpin perusahaan biasa memberikan kepercayaan dan tanggung jawab terhadap karyawan yang memiliki kredibilitas baik dan terbukti memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, namun hal tersebut sering dirasa kurang adil oleh para karyawan senior yang merasa tersaingi dalam hal mendapat kepercayaan dan tanggung jawab pemimpin perusahaan akan suatu tugas atau pekerjaan. Pemimpin perusahaan merasa pemberian kepercayaan kepada karyawan sangat penting dilakukan agar karyawan merasa lebih bangga terhadap diri sendiri dan lebih merasa percaya diri dalam mengerjakan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan, selain itu pemimpin juga ingin memacu semangat dari karyawan lain, jika mereka ingin mendapat kepercayaan atau tanggung jawab. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi.”

**TABEL 4**  
**Pendapat Karyawan Mengenai Peran Pemimpin**  
**Dalam Menjalankan Fungsi Instruktif dan Delegatif**

No.	Fungsi Instruktif dan Delegatif	Sangat Baik		Baik		Cukup Baik		Kurang Baik	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1.	Dukungan pimpinan terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik	45	54,88%	32	39,02%	5	6,1%	0	0%
2.	Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi	55	67,07%	21	25,61%	6	7,32%	0	0%
3.	Pemberian pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang rumit dan bersifat rutin	65	79,27%	17	20,73%	3	3,66%	0	0%
4.	Pemberian kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan	38	46,34%	25	30,49%	17	20,73%	2	2,44%

Sumber : Hasil Survey terhadap karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Thn. 2007

## 2. Fungsi Konsultatif dan Partisipatif

Menurut tabel 5 dapat diketahui peran pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatifnya yang dapat dilihat dari hasil penelitian pada poin pertama yaitu pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuatkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan, sebanyak 11 orang karyawan atau 13,41% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuatkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dengan sangat baik dilaksanakan oleh pemimpin perusahaan, sebanyak 29 orang karyawan atau 35,37% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuatkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dengan baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, sebanyak 22 orang karyawan atau 26,83% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuatkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dilakukan dengan cukup baik oleh pemimpin perusahaan. Sebanyak 12 orang karyawan atau 14,63% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan kesempatan kepada karyawan untuk menyuatkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dengan cukup baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dan hanya sejumlah 8 orang karyawan atau 9,76% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuatkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan kurang baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan.



TABEL 5

**Pendapat Karyawan Mengenai Peran Pemimpin  
Dalam Menjalankan Fungsi Konsultatif dan Partisipatif**

No.	Fungsi Instruktif dan Delegatif	Sangat Baik		Baik		Cukup Baik		Kurang Baik		Tidak Baik	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1.	Pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuarkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan	11	13,41%	29	35,37%	22	26,83%	12	14,63%	8	9,76%
2.	Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan	31	37,80%	26	31,70%	19	23,17%	6	7,32%	0	0%
3.	Memberi contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan	25	30,49%	24	29,27%	21	25,61%	8	9,76%	4	4,88%

Sumber : Hasil Survey terhadap karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Thn. 2007

Hal tersebut diperjelas dengan wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk menyuarkan idenya atau pendapatnya pada saat rapat atau briefing. Hal ini dilakukan agar kreativitas dari karyawan dapat berkembang dan rasa percaya diri karyawan akan terbangun. Pemimpin menyadari benar bahwa banyak sekali karyawan yang berpotensi dan kreatif tetapi terkadang tertutup dan kurang berani mengemukakan pendapat oleh karena itu pemimpin menyediakan waktu khusus dalam rapat di mana karyawan dapat dengan bebas mengemukakan ide atau pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan atau proyek yang sedang dikerjakan dalam perusahaan. Menurutnya juga dengan adanya pemberian kesempatan maka karyawan akan termotivasi untuk menciptakan ide-ide kreatif yang baru atau pendapat-pendapat yang dapat digunakan dalam memajukan perusahaan “

Hal yang sama dikatakan juga dalam wawancara peneliti dengan Bapak Herman Anthony selaku Project Manager untuk bagian Engineer pada tanggal 10 Juli 2007 Pukul 10.00 yang mengatakan sebagai berikut :



“Pemimpin perusahaan selalu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat dan ide-ide baru berkenaan dengan pekerjaan. Hal ini dibuktikan dengan dipergunakannya ide saya untuk merubah bentuk sistem instalasi untuk proyek Shangrilla Hotel And Apartment di Doha, Qatar. Hal ini jelas dapat terlihat bahwa kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan ide terbuka sangat luas, dan hanya dibutuhkan keberanian dalam menyuarakannya dan mempertahankannya untuk akhirnya nanti dapat digunakan oleh perusahaan.”

Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif juga terlihat dari bagaimana pemberian kesempatan kepada pegawai untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan. Program pengembangan karyawan merupakan cara yang ditempuh oleh suatu perusahaan dengan tujuan meningkatkan kualitas Sumberdaya Manusia dalam perusahaan. Pada PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. program pengembangan karyawan dilakukan dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan pelatihan dan seminar-seminar yang sudah diadakan antara lain seperti:

1. *Engineering Procurement Construction Technology Training*
2. *Growing From the Core Meeting*
3. *3<sup>2</sup> Valued – Based Matrix Training*
4. *ADHI as Advance, Determined, Humanistic, Inspiring Meeting*
5. *QCD (Quality Cost Delivery), HSE (Human Safety Environment), & GCG (Good Corporate Governance) Training*

PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. memberikan kesempatan pada para karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan biaya perusahaan. Biasanya pelatihan diberikan pada karyawan melalui seminar dan outbond training. Pelatihan ini juga diberikan pada saat teknologi baru mulai digunakan sehingga karyawan dapat mengenal dan menggunakan teknologi baru tersebut. Sedangkan pendidikan diberikan pada karyawan berprestasi yang mana masih belum memiliki gelar sarjana ataupun gelar master. Pendidikan ini bertujuan agar pegawai tersebut nantinya dapat diangkat oleh perusahaan untuk mengisi posisi atau jabatan sesuai dengan kemampuan, pendidikan dan sikap.

Baik pendidikan maupun pelatihan yang diberikan oleh perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu untuk meningkatkan kualitas para karyawan. Hal ini dikarenakan dalam rangka menunjang pengembangan perusahaan dan Sumberdaya Manusia diperlukan tenaga-tenaga yang terampil dan berpengalaman. Melalui penelitian diketahui bahwa sebanyak 31 orang karyawan atau 37,08% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan sudah sangat baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dan sebanyak 26 orang karyawan atau 31,70% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, kemudian sebanyak 19 orang karyawan atau 23,17% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan cukup baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dan sebanyak 6 orang karyawan atau 7,32% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan kurang baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan.

Hal tersebut diperjelas dengan *wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00*, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan selalu dilakukan oleh pemimpin perusahaan. Pemimpin perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang berpotensi dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Program pelatihan digunakan pemimpin perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan karyawan agar dapat bekerja lebih baik terutama jika mereka akan dihadapkan pada teknologi baru atau harus menangani proyek yang berada di luar negeri dan membutuhkan tenaga yang benar-benar kompeten. Biasanya pelatihan dilakukan bagi karyawan yang biasa menangani proyek gedung-gedung high risk yang membutuhkan kecakapan dan kemampuan lebih untuk menganganinya. Sedangkan untuk pendidikan diberikan kepada karyawan yang berpotensi dan ingin maju tetapi terganjal oleh jenjang pendidikan yang dimiliki. Perusahaan

bersedia untuk mensponsori biaya pendidikan bagi karyawan tersebut sebagai penghargaan atas kemauan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dengan pertimbangan jika sudah mendapatkan gelar pendidikan, karyawan tersebut nantinya dapat dipergunakan untuk mengisi posisi yang perusahaan inginkan yang tentunya penting bagi masa depan perusahaan.”

Hal yang sama dikatakan juga dalam wawancara peneliti dengan Bapak Agus Sitaba selaku Kabiro Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kesisteman, pada tanggal 10 Juli 2007 Pukul 15.00 yang mengatakan sebagai berikut :

“Saya memulai bekerja di PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. dengan jenjang pendidikan D3 dan dengan sejalannya waktu, karier saya terhalang dengan nilai grade yang tidak pernah cukup diarah karena terganjal jenjang pendidikan, perusahaan mengerti benar akan potensi yang saya miliki tetapi karena terganjal gelar yang tidak saya miliki maka perusahaan memutuskan untuk menyekolahkan saya kembali di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada tahun 1995 dan akhirnya saya memperoleh gelar S1 dan berhasil memperoleh grade yang diinginkan. Selama di ADHI saya pernah satu kali menempuh pendidikan dengan biaya perusahaan dan sudah beberapa kali mengikuti pelatihan dan seminar yang diadakan di ADHI. menurut saya perusahaan sangat memperhatikan keahlian, kemampuan dan kecakapan para karyawannya karena bagaimanapun juga kemampuan karyawanlah yang paling menentukan bagi masa depan perusahaan. Mengenai hubungan pemberian kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dengan memberikan program pelatihan dan pendidikan dengan motivasi, saya kira sangat erat hubungannya, karena dengan demikian karyawan dapat termotivasi untuk lebih maju lagi dalam berkarier dan bekerja, karena ada fasilitas yang mendukung itu.”

Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif juga ditunjukkan dengan adanya pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan. melalui penelitian yang telah dilakukan didapat bahwa 25 orang karyawan atau 30,49% menyatakan pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan oleh pemimpin sudah dilakukan dengan sangat baik, sejumlah 24 karyawan atau 29,27% menyatakan pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan sudah dilakukan dengan baik oleh pemimpin perusahaan, 21 orang karyawan lainnya atau 25,61% menyatakan bahwa pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata

tertib perusahaan sudah dilakukan dengan cukup baik, 8 orang karyawan atau 9,76% menyatakan pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan oleh pemimpin tidak baik dilakukan.

Hal tersebut diperjelas dengan wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemberian contoh atau teladan kepada karyawan dalam mematuhi tata tertib perusahaan, memang perlu dilakukan hanya saja pelaksanaannya masih kurang maksimal. Secara teoritis memang perlu adanya teladan atau contoh kepada karyawan agar karyawan merasa termotivasi juga untuk mengikuti tata tertib perusahaan, tetapi dalam prakteknya secara individu masih ada pemimpin yang dirasa kurang dalam memberikan contoh kepada karyawan dalam hal kedisiplinan dan tata tertib perusahaan.”

### 3. Fungsi pengendalian

Menurut tabel 6 dapat dilihat peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian ditunjukkan dengan dilakukannya tindakan peneguran terhadap pegawai atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan dan dari hasil penelitian yang dilakukan sejumlah 22 orang karyawan atau 26,83% menyatakan sangat baik diberikan, sejumlah 35 orang atau 42,69% menyatakan baik dilakukan, 13 orang atau 15,85% menyatakan cukup baik dan 2 orang atau 2,44% menyatakan kurang baik.

**TABEL 6**  
**Pendapat Karyawan Mengenai Peran Pemimpin**  
**Dalam Menjalankan Fungsi Pengendalian**

No.	Fungsi Pengendalian	A		B		C		D		E	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1.	Melakukan tindakan peneguran terhadap pegawai atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan	22	26,83%	35	42,69%	13	15,85%	2	2,44%	0	0%
2.	Penyampaian larangan oleh pemimpin dengan cara dan gaya yang sesuai	28	34,15%	32	39,02%	15	18,29%	5	6,10%	2	2,44%
3.	Meminta laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan	25	30,49%	35	42,68%	15	18,29%	4	4,88%	0	0%

Sumber : Hasil Survey terhadap karyawan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. Thn. 2007

**Keterangan :****Untuk No. 1 & 2****A : Sangat Baik****B : Baik****C : Cukup Baik****D : Kurang Baik****E : Tidak Baik****Untuk No.3****A : Selalu****B : Hampir Selalu****C : Kadang-kadang****D : Jarang****E : Tidak Pernah**

Hal tersebut diperjelas dengan *wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00*, yang mengatakan sebagai berikut :

“Pemberian teguran kepada karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan, dengan demikian karyawan akan lebih bersungguh-sungguh dalam setiap pengerjaan pekerjaan yang diberikan. Pemberian teguran bisa dilakukan secara lisan maupun tulisan tergantung dari tingkat kesalahan karyawan tersebut. Jika kesalahan karyawan dinilai masih ringan maka akan mendapat teguran lisan dari atasan tetapi jika dirasa berat maka akan diberikan surat peringatan atau SP dan jika masih diulang lagi maka akan dirumahkan, atau bahkan dipecat atau diputus hubungan kerja.”

Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian juga ditunjukkan dengan adanya penyampaian larangan oleh pemimpin dengan cara dan gaya yang sesuai, dan pada penelitian yang telah dilakukan didapatkan sejumlah 28 orang karyawan atau 34,15% menyatakan penyampaian larangan dengan cara dan gaya yang sesuai sudah dilakukan dengan sangat baik, sejumlah 32 orang karyawan atau 39,02% menyatakan pemberian larangan dengan cara dan gaya yang sesuai dilaksanakan dengan baik oleh pemimpin, sejumlah 15 orang karyawan atau 18,29% menyatakan penyampaian larangan dengan gaya dan cara yang sesuai dilakukan cukup baik oleh pemimpin, 5 orang karyawan atau 6,10% menyatakan penyampaian larangan dengan cara dan gaya yang sesuai dilakukan dengan kurang baik oleh pemimpin, dan 2 orang karyawan atau 2,44% menyatakan penyampaian larangan dengan cara dan gaya sesuai dilakukan dengan tidak baik oleh pemimpin perusahaan.

Hal tersebut diperjelas dengan *wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00*, yang mengatakan sebagai berikut :

“Penyampaian larangan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan lisan maupun tulisan dan pemimpin perusahaan kebetulan memakai kedua cara tersebut. Dalam setiap penyampaian larangan pemimpin perusahaan berusaha untuk menggunakan cara dan gaya yang pantas dan tidak menyinggung. Hal ini bertujuan agar karyawan memahami, menghargai dan termotivasi untuk menaati apa yang sudah disampaikan dengan sungguh-sungguh dan disiplin. Fungsi daripada larangan itu sendiri juga untuk kebaikan dan kenyamanan semua anggota perusahaan agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik dan teratur.”

Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian juga dilihat dari permintaan laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan. Dari penelitian yang dilakukan didapat sejumlah 25 orang karyawan atau 30,49% menyatakan permintaan laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan selalu dilakukan, 35 orang atau 42,68% menyatakan laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan hampir selalu diminta, 15 orang karyawan atau 18,29% menyatakan laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan kadang-kadang diminta, dan 4 orang karyawan atau 4,88% menyatakan laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan jarang diminta.

Hal tersebut diperjelas dengan *wawancara peneliti dengan Bapak Mursitatmo selaku Kabag. Biro Pengembangan SDM pada tanggal 9 Juli 2007 Pukul 14.00*, yang mengatakan sebagai berikut :

“Laporan mengenai penyelesaian pekerjaan selalu diminta oleh pemimpin melalui kepala masing-masing divisi atau biro untuk dijadikan evaluasi bersama. Hal ini dilakukan agar untuk ke depannya pengerjaan pekerjaan yang sama dapat dilakukan dengan lebih baik dan hal ini jelas memotivasi karyawan agar menjadi lebih maju lagi. “

### C. Analisa dan Interpretasi Data

Setelah penulis menyajikan data-data dari hasil penelitian di lapangan mengenai peranan dan motivasi karyawan, baik data obyek penelitian maupun data fokus penelitian di lingkungan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk., langkah selanjutnya adalah melakukan analisa dan interpretasi data

tersebut yang pada akhirnya dari analisa data ini ditarik suatu kesimpulan yang sesungguhnya mengenai peranan pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan yang ada di PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. dapat disajikan sebagai berikut :

### **Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan untuk memotivasi karyawan**

#### 1. Fungsi Instruktif dan Delegatif

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif untuk memotivasi karyawan dapat diketahui dengan melihat empat hal yaitu :

- a) Dukungan pimpinan terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik baik
- b) Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi
- c) Memberikan pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang rumit dan bersifat rutin
- d) Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan melalui kuesioner didapat bahwa untuk bentuk peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif yaitu dukungan pemimpin terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik, sebanyak 45 orang karyawan atau 54,88% menyatakan pemimpin sudah sangat baik dalam memberikan dukungan terhadap karyawan, sebanyak 32 orang karyawan atau 39,02% menyatakan pemimpin sudah baik dalam memberikan dukungan terhadap karyawan, sebanyak 5 orang karyawan atau 6,1% menyatakan pemimpin cukup baik dalam memberikan dukungan. Menurut hasil yang didapat dari tabel dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan terhadap karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sudah dilakukan dengan sangat baik oleh pemimpin perusahaan. Hal ini juga dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan bahwa pemimpin selalu memberikan dukungan terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik. Adapun bentuk dukungan tersebut



adalah dengan berupa fasilitas yang menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. contoh fasilitas yang disediakan adalah lingkungan kerja yang memadai sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja, selain itu terdapat juga fasilitas lain sebagai berikut :

1. Fasilitas Keselamatan

Untuk mendukung aktivitas-aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan maka PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. menyediakan berbagai fasilitas keselamatan kerja di lapangan yang berupa :

- a. Sabuk pengaman
- b. Boot Karet
- c. Helm Proyek
- d. Kaos Tangan

Jumlah dari masing-masing item tergantung dari jumlah pekerja proyek.

2. Fasilitas Kesehatan

- a. P3K
- b. Asuransi kesehatan
- c. Medical Check- Up rutin

3. Tunjangan-tunjangan yang diterima meliputi :

a. Tunjangan Tunai :

- 1) Tunjangan biaya hidup
- 2) Tunjangan Jabatan
- 3) Tunjangan Engineering
- 4) Tunjangan proyek
- 5) Tunjangan Hari Raya
- 6) Tunjangan cuti

b. Tunjangan non tunai :

- 1) Tunjangan makan siang
- 2) Tunjangan pakaian kerja
- 3) Tunjangan Iuran Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Bentuk lain peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi di mana 55 orang karyawan atau 67,07% menyatakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah sangat baik, 21 orang karyawan menyatakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah baik, dan 6 orang atau 7,32% menyatakan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi cukup baik. Menurut hasil yang didapat maka dapat diketahui bahwa pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sudah dilakukan dengan sangat baik oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan pemimpin menyadari bahwa dengan pemberian penghargaan maka karyawan akan lebih termotivasi untuk terus berprestasi dan bekerja dengan lebih baik. Hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM juga menguatkan hal tersebut yaitu pemimpin perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan biasanya berupa uang bonus sebesar beberapa bulan gaji tergantung dari kebijakan, jatah liburan gratis dari perusahaan, kenaikan gaji dan bahkan kenaikan jabatan sebagai bentuk penghargaan yang tertinggi.

Peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif juga dapat dilihat dari pemberian pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang rumit dan bersifat rutin. Menurut hasil penelitian yang dilakukan melalui kuesioner didapat bahwa sebanyak 65 orang karyawan atau 79,27% menyatakan pemberian pengarahan sangat baik dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang bersifat rumit dan rutin, kemudian sebanyak 21 orang karyawan atau 25,61% menyatakan pemberian pengarahan sudah baik dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang bersifat rumit dan rutin, dan sebanyak 3 orang karyawan saja atau 3,66% menyatakan pemberian pengarahan sudah dilakukan cukup baik oleh pemimpin kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang bersifat rumit dan rutin. dari hasil yang didapat pada tabel menunjukkan bahwa

pemimpin sudah sangat baik dalam memberikan pengarahan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang sifatnya rumit dan rutin. Hal ini dikarenakan PT. Adhi Karya (PERSERO) Tbk. merupakan perusahaan jasa konstruksi yang memiliki resiko tinggi dalam setiap pekerjaannya, oleh karena itu pemberian pengarahan penting dilakukan terutama bagi pekerjaan yang bersifat rumit dan rutin, sehingga karyawan lebih berhati-hati dan bertanggung jawab dalam bekerja. Pemberian pengarahan yang sudah dilakukan dengan sangat baik juga dikuatkan oleh wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan pemimpin perusahaan melalui kepala divisi dan kepala proyek selalu memberikan pengarahan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat rumit dan rutin.

Salah satu bentuk peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif ialah pemberian kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan dimana sebanyak 38 orang karyawan atau 46,34% menyatakan pemimpin sudah sangat baik dalam memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, sebanyak 25 orang atau 30,49% menyatakan pemimpin sudah baik dalam memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, sebanyak 17 orang karyawan atau 20,73% menyatakan pemimpin sudah cukup baik dalam memberikan kepercayaan kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan, dan hanya sebanyak 2 orang karyawan saja atau 2,44% menyatakan pemimpin kurang baik dalam memberikan kepercayaan kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan angka yang terlihat pada tabel diketahui bahwa pemberian kepercayaan sudah dilakukan dengan sangat baik oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan pemimpin ingin membangun rasa percaya diri dan semangat dalam diri karyawan agar mereka menjadi termotivasi untuk jadi lebih maju dan tentunya bekerja dengan suasana batin yang nyaman. Walau bagaimanapun masih ada karyawan yang merasa pemberian kepercayaan

kurang baik, hal ini disebabkan karena pemimpin tidak sembarangan dalam memberikan kepercayaan kepada karyawan. Pemimpin juga memiliki pertimbangan khusus dalam hal pemberian kepercayaan. Hasil kuesioner tersebut juga dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM, yang menyatakan pemimpin perusahaan selalu memberikan kepercayaan kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan agar karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Jadi jika diperhatikan berdasarkan hasil-hasil yang muncul dalam tabel yang menggambarkan pendapat karyawan mengenai peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatifnya lewat bentuk-bentuk perilaku yang sudah dilakukan selama ini, dapat dikatakan bahwa pemimpin sudah berperan sangat baik dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif untuk memotivasi karyawannya.

## 2. Fungsi konsultatif dan partisipatif

Dari tabel 5 dapat diketahui bahwa peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif untuk memotivasi karyawan dapat diketahui dengan melihat tiga hal yaitu :

- a. Pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan
- b. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan
- c. Memberi contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan

Bentuk perilaku pemimpin yang menggambarkan peran pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif ialah pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan, dan melalui penelitian dengan menggunakan kuesioner didapatkan bahwa sebanyak 11 orang karyawan atau 13,41% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk

menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dengan sangat baik dilaksanakan oleh pemimpin perusahaan, sebanyak 29 orang karyawan atau 35,37% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dengan baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, sebanyak 22 orang karyawan atau 26,83% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dilakukan dengan cukup baik oleh pemimpin perusahaan. Sebanyak 12 orang karyawan atau 14,63% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan sudah dengan cukup baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dan hanya sejumlah 8 orang karyawan atau 9,76% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan kurang baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan sudah dengan baik dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan karena pemimpin perusahaan ingin menggali kreativitas dari para karyawan sehingga karyawan menjadi termotivasi untuk lebih kreatif dalam menciptakan ide-ide yang dapat digunakan untuk memajukan perusahaan. Pernyataan di atas dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang mengatakan bahwa pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk menyuarakan idenya atau pendapatnya dalam setiap rapat atau briefing. Contoh nyata pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan didapat dari hasil wawancara dengan *Project Manager* untuk bagian *Engineer* yang idenya dipakai dalam sistem instalasi untuk proyek Shangrilla Hotel And Apartment di Doha, Qatar.



Salah satu bentuk perilaku pemimpin lainnya yang menggambarkan peran pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif yaitu pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan. Melalui penelitian dengan kuesioner didapat 31 orang karyawan atau 37,08% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan sudah sangat baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dan sebanyak 26 orang karyawan atau 31,70% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, kemudian sebanyak 19 orang karyawan atau 23,17% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan cukup baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan, dan sebanyak 6 orang karyawan atau 7,32% menyatakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan kurang baik dilakukan oleh pemimpin perusahaan. berdasarkan angka-angka yang dihasilkan dapat dilihat bahwa pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan sudah dilakukan dengan sangat baik oleh pemimpin. Hal ini dikarenakan pemimpin mengerti benar bahwa kemajuan perusahaan tidak lepas dari jasa para karyawan yang berkompeten dan berpendidikan. Oleh karena itu secara berkala pemimpin memberikan program-program pelatihan dan mensponsori pendidikan bagi karyawan yang memiliki kemampuan tetapi tidak dapat mengembangkan kariernya karena tidak memiliki nilai grade yang cukup dari segi jenjang pendidikan. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan bahwa Pemimpin perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang berpotensi dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan

kecakapan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Untuk pelatihan biasanya dilakukan dalam bentuk training dan seminar sedangkan pendidikan biasa berupa beasiswa pendidikan. Contoh nyata dari pemberian kesempatan kepada karyawan yang berpotensi dalam membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan melalui program-program pelatihan dan pendidikan didapat dari wawancara dengan Kabiro Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kesisteman, yang dengan sejalannya waktu kariernya terhalang dengan nilai grade yang tidak pernah cukup diraih karena terganjal jenjang pendidikan dan akhirnya bersekolah lagi untuk memperoleh gelar sarjana dengan biaya perusahaan. Selain itu didapat juga contoh-contoh seminar dan pelatihan yang telah dilaksanakan, yaitu :

- a. *Engineering Procurement Construction Technology Training*
- b. *Growing From the Core Meeting*
- c. *3<sup>2</sup> Valued – Based Matrix Training*
- d. *ADHI as Advance, Determined, Humanistic, Inspiring Meeting*
- e. *QCD (Quality Cost Delivery), HSE (Human Safety Environment), & GCG (Good Corporate Governance) Training*

Bentuk perilaku pemimpin lainnya yang menggambarkan peran pemimpin dalam melaksanakan fungsi konsultatif dan partisipatif adalah memberi contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan yang berdasarkan penelitian dengan kuesioner didapatkan bahwa 25 orang karyawan atau 30,49% menyatakan pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan oleh pemimpin sudah dilakukan dengan sangat baik, sejumlah 24 karyawan atau 29,27% menyatakan pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan sudah dilakukan dengan baik oleh pemimpin perusahaan, 21 orang karyawan lainnya atau 25,61% menyatakan bahwa pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan sudah dilakukan dengan cukup baik, 8 orang karyawan atau 9,76% menyatakan pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan oleh pemimpin tidak baik dilakukan. Jika dilihat angka-angka yang tersebar hampir kurang lebih

imbang di antara indikator sangat baik, baik dan cukup baik, dan masih ada pula yang menyatakan kurang baik dan bahkan tidak baik. Hal ini membuktikan walaupun pemberian contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan sudah dilakukan oleh sebagian pemimpin atau sebagian anggota dari top level management tetapi masih ada juga individu yang tidak memberikan contoh atau teladan yang baik. Itulah sebabnya mengapa angka yang tersebar menjadi hampir kurang lebih rata dan masih menyisakan karyawan yang menyatakan bahwa pemimpin kurang baik atau bahkan tidak baik dalam memberikan contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan. Hal ini didukung pula oleh hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan bahwa secara teori memang pemimpin patut memberikan contoh atau teladan kepada karyawan dalam hal mematuhi tata tertib perusahaan, tetapi pada praktiknya masih ada individu yang kurang mengerti hal ini.

Jika diperhatikan berdasarkan hasil-hasil yang muncul dalam tabel yang menggambarkan pendapat karyawan mengenai peran pemimpin dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif lewat bentuk-bentuk perilaku yang sudah dilakukan selama ini, dapat dikatakan bahwa pemimpin sudah berperan baik dalam menjalankan fungsi konsultatif dan partisipatif untuk memotivasi karyawannya.

### 3. Fungsi Pengendalian

Dari tabel 6 dapat diketahui bahwa peran pemimpin dalam menjalankan fungsi instruktif dan delegatif untuk memotivasi karyawan dapat diketahui dengan melihat tiga hal yaitu :

- 4) Melakukan tindakan peneguran terhadap karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan
- 5) Penyampaian larangan oleh pimpinan dengan cara dan gaya sesuai
- 6) Meminta laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan



Bentuk perilaku pemimpin dengan melakukan tindakan peneguran terhadap karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan yang merupakan perwujudan dari peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian, dan dari hasil penelitian didapatkan bahwa 22 orang karyawan atau 26,83% menyatakan sangat baik diberikan, sejumlah 35 orang atau 42,69% menyatakan baik dilakukan, 13 orang atau 15,85% menyatakan cukup baik dan 2 orang atau 2,44% menyatakan kurang baik. Hal ini menyatakan bahwa tindakan peneguran sudah dilakukan dengan baik oleh pemimpin melalui perpanjangan tangannya yaitu kepala divisi, kepala proyek ataupun kepala biro. Bentuk tindakan peneguran pun dilakukan dengan cara yang berbeda tergantung dari tingkat kesalahan yang dilakukan atau frekuensi kesalahan tersebut dilakukan. Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan bahwa pemberian teguran kepada karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan, dengan demikian karyawan akan lebih bersungguh-sungguh dalam setiap pengerjaan pekerjaan yang diberikan.

Perilaku pemimpin lainnya yang menggambarkan peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian adalah penyampaian larangan oleh pimpinan dengan cara dan gaya sesuai yang melalui penelitian didapatkan bahwa 28 orang karyawan atau 34,15% menyatakan penyampaian larangan dengan cara dan gaya yang sesuai sudah dilakukan dengan sangat baik, sejumlah 32 orang karyawan atau 39,02% menyatakan pemberian larangan dengan cara dan gaya yang sesuai dilaksanakan dengan baik oleh pemimpin, sejumlah 15 orang karyawan atau 18,29% menyatakan penyampaian larangan dengan gaya dan cara yang sesuai dilakukan cukup baik oleh pemimpin, 5 orang karyawan atau 6,10% menyatakan penyampaian larangan dengan cara dan gaya yang sesuai dilakukan dengan kurang baik oleh pemimpin, dan 2 orang karyawan atau 2,44% menyatakan penyampaian larangan dengan cara dan gaya sesuai dilakukan dengan tidak baik oleh pemimpin perusahaan.

dengan melihat angka yang dihasilkan pada tabel maka didapat bahwa penyampaian larangan dilakukan dengan baik oleh pemimpin, meskipun demikian walaupun sudah dilakukan dengan gaya dan cara yang sesuai masih ada karyawan yang merasa kurang menerima larangan yang disampaikan oleh pemimpin. Hal ini dikuatkan hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan bahwa dalam setiap penyampaian larangan pemimpin perusahaan berusaha untuk menggunakan cara dan gaya yang pantas dan tidak menyinggung. Hal ini bertujuan agar karyawan memahami, menghargai dan mau menaati apa yang sudah disampaikan dengan sungguh-sungguh dan disiplin.

Bentuk perilaku pemimpin yang terakhir yang menggambarkan peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian dalam usahanya untuk memotivasi karyawan ialah meminta laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan yang berdasarkan hasil penelitian pada tabel 6 didapatkan bahwa 25 orang karyawan atau 30,49% menyatakan permintaan laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan selalu dilakukan, 35 orang atau 42,68% menyatakan laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan hampir selalu diminta, 15 orang karyawan atau 18,29% menyatakan laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan kadang-kadang diminta, dan 4 orang karyawan atau 4,88% menyatakan laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan jarang diminta. Dengan melihat angka-angka di atas didapat bahwa laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan hampir selalu diminta, artinya laporan penyelesaian pekerjaan baik lisan maupun tulisan memang diminta tetapi tidak untuk semua penyelesaian pekerjaan diminta laporannya. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan Kabag. Biro Pengembangan SDM yang menyatakan bahwa laporan mengenai penyelesaian pekerjaan selalu diminta oleh pemimpin melalui kepala masing-masing divisi atau biro untuk dijadikan evaluasi bersama.

Jika diperhatikan berdasarkan hasil-hasil yang muncul dalam tabel yang menggambarkan pendapat karyawan mengenai peran pemimpin dalam menjalankan fungsi pengendalian lewat bentuk-bentuk perilaku yang sudah dilakukan selama ini, dapat dikatakan bahwa pemimpin sudah berperan baik dalam menjalankan fungsi pengendalian untuk memotivasi karyawannya.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Pada dasarnya penelitian ini untuk mengungkapkan fakta yang dapat ditemui dan kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dalam skripsi ini penulis berusaha untuk menguraikan tentang bagaimana peran pemimpin di PT. Adhi Karya (PERSERO). Tbk dalam memotivasi kerja karyawannya. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh tersebut dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian berdasarkan pada landasan teori yang relevan kemudian dapat dilihat bahwa hal tersebut berkaitan erat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis dapat menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Peran pemimpin dalam memotivasi karyawan diwujudkan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan, yaitu fungsi instruktif dan delegatif, fungsi konsultatif dan partisipatif, serta fungsi pengendalian.
2. Peran pemimpin dalam memotivasi karyawan digambarkan dari perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsi- fungsi kepemimpinan yang ada. Fungsi instruktif dan delegatif digambarkan dengan adanya dukungan pimpinan terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, memberikan pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang rumit dan bersifat rutin, serta memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan. Fungsi konsultatif dan partisipatif digambarkan dengan adanya pemberian kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan, pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan, serta memberi contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan. Fungsi pengendalian digambarkan dengan adanya Melakukan tindakan

peneguran terhadap karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan, penyampaian larangan oleh pimpinan dengan cara dan gaya sesuai, serta meminta laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan.

3. Berdasarkan penelitian yang dilakukan didapat bahwa pemimpin telah berperan dengan baik dalam menjalankan fungsi-fungsinya untuk memotivasi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil kuesioner yang sebagian besar menyatakan pemimpin telah berperan sangat baik dalam melaksanakan fungsi-fungsi dalam kepemimpinan.

## **B. Saran**

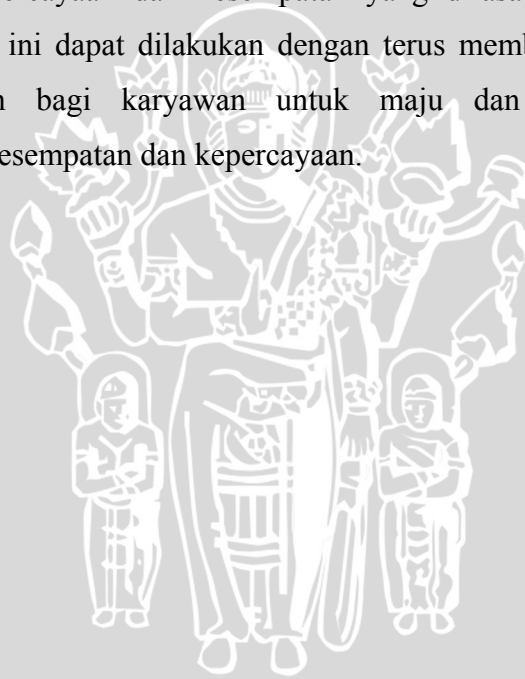
Setelah pada bagian sebelumnya disampaikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka pada bagian ini akan diutarakan beberapa saran yang berkenaan dengan adanya beberapa kekurangan di PT. Adhi Karya (PERSERO).Tbk yang mungkin dapat bermanfaat bagi pemimpin dalam peranannya guna memotivasi kerja karyawan.

Adapun berbagai saran yang tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemberian pengarahan oleh pemimpin PT. Adhi Karya (PERSERO).Tbk melalui kepala divisi dan kepala proyek dapat dikategorikan baik. Mengingat pentingnya pengarahan dalam pekerjaan yang beresiko mempertaruhkan nyawa dan keselamatan fisik maka hendaknya pengarahan dilakukan dengan intensif sehingga kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja juga lebih meningkat.
2. Dalam hal kedisiplinan pemimpinlah yang paling mengetahui dan memahami peraturan dan tata tertib yang berlaku di perusahaan sehingga pemimpin lebih dapat menginformasikan, mengarahkan dan mengingatkan karyawannya tentang peraturan dan tata tertib disiplin yang berlaku serta memberi sanksi kepada karyawan yang melanggar. Jadi hendaknya pemimpin dapat memberikan contoh yang baik dalam mematuhi tata tertib perusahaan dengan cara lebih mendisiplinkan diri dan lebih menyadari posisinya dalam perusahaan. Selain itu hendaknya pemimpin dalam menyampaikan larangan lebih memperhatikan cara dan gayanya, agar

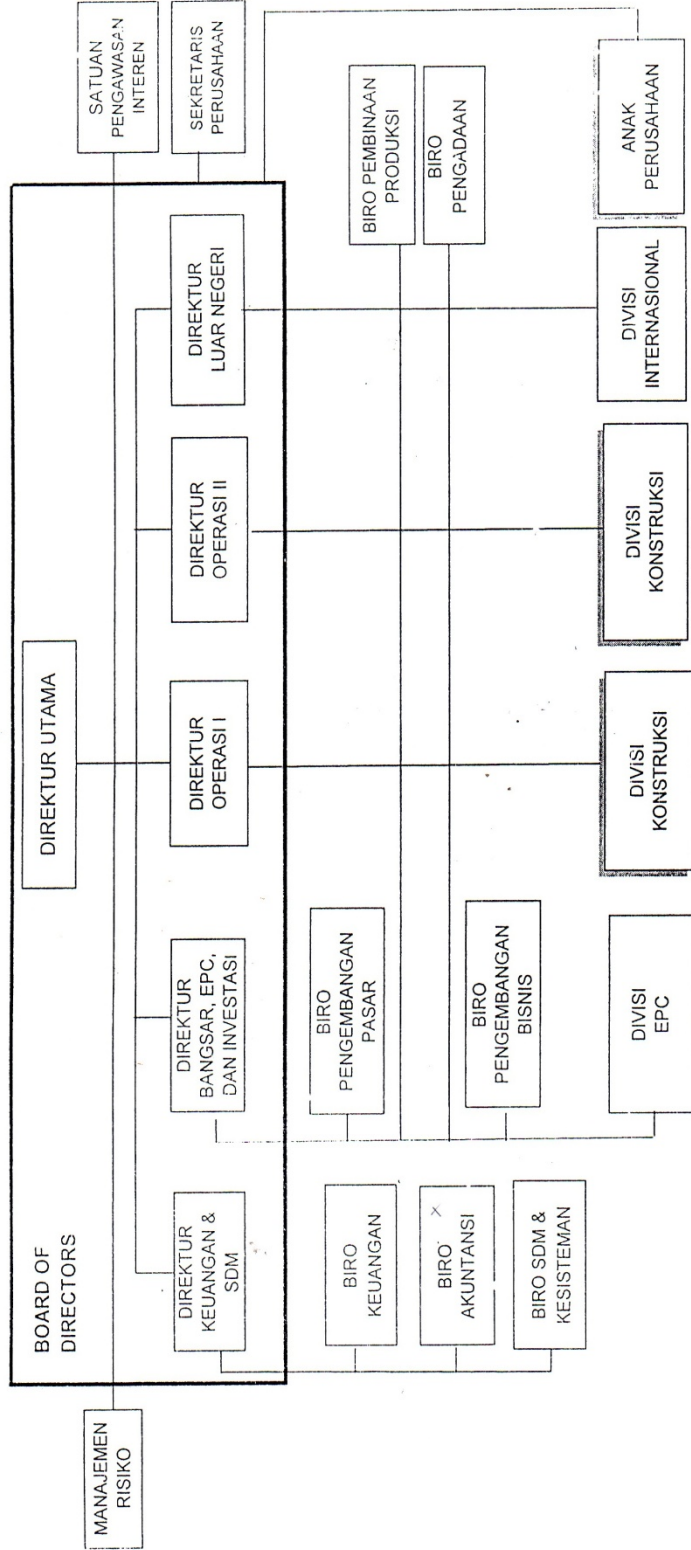
dalam penyampaianya larangan dapat diterima dengan baik oleh karyawan sehingga akan membuat karyawan dapat lebih memahami peraturan yang berlaku di PT. Adhi Karya (PERSERO).Tbk

3. Hendaknya segala bentuk toleransi terhadap pelanggaran peraturan yang bersifat ringan dikurangi, sebab jika diteruskan maka kemungkinan pelanggaran kecil tersebut terulang akan menjadi lebih besar, hal ini disebabkan ketidak seriusan para karyawan dalam melaksanakan atau menjalankan peraturan dan tata tertib yang berlaku. Jika pelanggaran yang bersifat kecil tadi ditolerir maka akan membuka juga peluang terjadinya pelanggaran besar.
4. Pemimpin hendaknya mencari cara untuk menjembatani masalah pemberian kepercayaan dan kesempatan yang dirasa kurang adil oleh karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan terus memberikan pengertian dan dukungan bagi karyawan untuk maju dan bersaing dalam mendapatkan kesempatan dan kepercayaan.



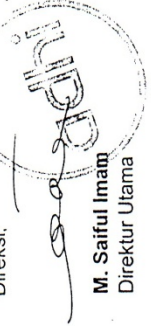
## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Sularsmi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : RINEKA CIPTA
- Djanaid, Djanalis. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif : Teori dan Praktik*
- Gomes, F Cardoso. 200. *MSDM*. Yogyakarta : Andioffset
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi & Motivasi : Dasar Penigkatan Produktifitas*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* ed.4, Jakarta : Erlangga
- Kartono, Kartini. 1985. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*, ed.2, Jakarta : CV Rajawali
- Mar'at. 1984. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Marzuki. 1995. *Cooperate Manajemen*. Murcia Cemerlang Abadi
- Mohyi, Ach. 1996. *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang : UMMPress
- Nawawi, Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta : Gaja Mada University Press
- Robbins, Stephen P. 1984. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, jilid 1, Jakarta : PT Prenhallindo
- Siagian, Sondang P. 1984. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- Stoner, James A. F., et al. 1996. *Manajemen* jilid 2, Jakarta : PT Prenhallindo, Bandung : Mandar Maju
- Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Sule, Ernie Tisnawati, dan Saefullah Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Kencana
- Veeger, J. Kratel et al. 1992. *Pengantar Sosiologi : Buku Panduan Mahasiswa*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Widjaja, W. 1986. *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Jakarta : CV. Akademika Pressindo
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, ed.1, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada



- Div. Konstruksi I
- Div. Konstruksi III
- Div. Konstruksi V
- Div. Konstruksi VII
- Div. Konstruksi II
- Div. Konstruksi IV
- Div. Konstruksi VI
- Div. Konstruksi VIII

Jakarta, 15 Januari 2007  
Direksi,

  
M. Saiful Imam  
Direktur Utama



**ANGKET / KUESIONER PENELITIAN**

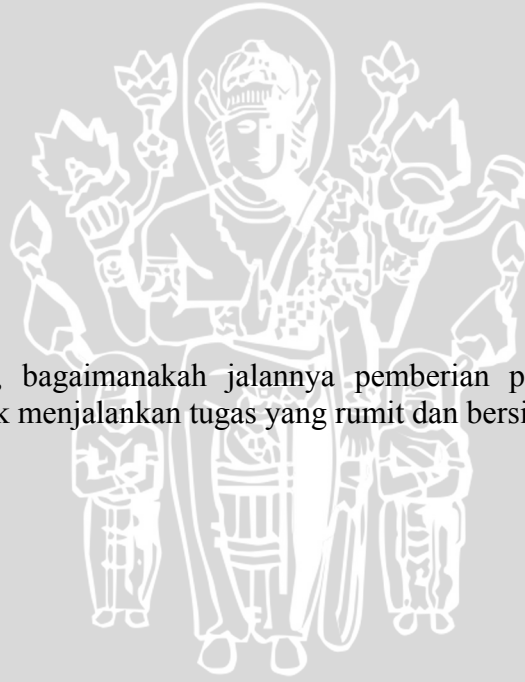
Nama : Seffania Midred Laksmiwati Harindah  
NIM : 031320150  
Program Studi : Administrasi Bisnis  
Konsentrasi : MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)  
Universitas : Brawijaya Malang  
Judul Skripsi : Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan

## Identitas Responden :

1. No. Urut : (Diisi oleh peneliti)
2. Usia : (Diisi oleh responden)
3. Jenis Kelamin : a. Pria  
b. Wanita
4. Tingkat Pendidikan : a. SLTA  
b. D3  
c. S1  
d. S2  
e. S3
5. Status : a. Belum menikah  
b. Menikah
6. Jabatan : (Diisi oleh responden)
7. Masa Kerja : .....Tahun

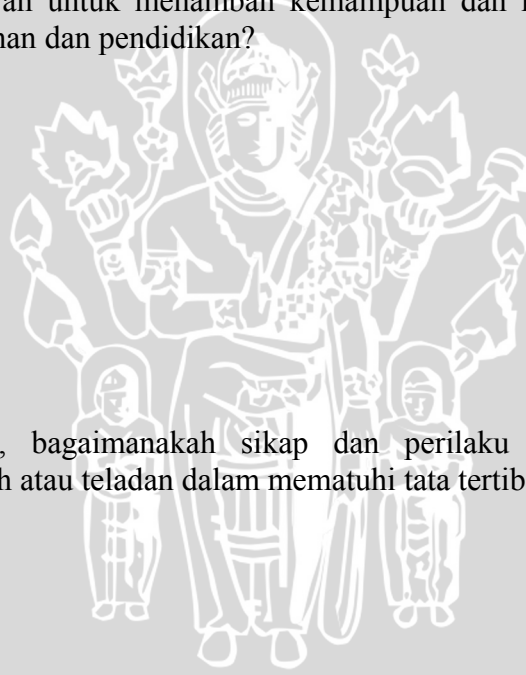
### A. Fungsi Instruktif dan Delegatif

1. Menurut anda, bagaimanakah pemimpin dalam memberikan dukungan terhadap karyawan selama ini ,untuk bekerja lebih baik?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik
  
2. Menurut anda, bagaimanakah pemimpin dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi selama ini?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik
  
3. Menurut anda, bagaimanakah jalannya pemberian pengarahan kepada karyawan untuk menjalankan tugas yang rumit dan bersifat rutin?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik




### C. Fungsi Konsultatif dan Partisipatif

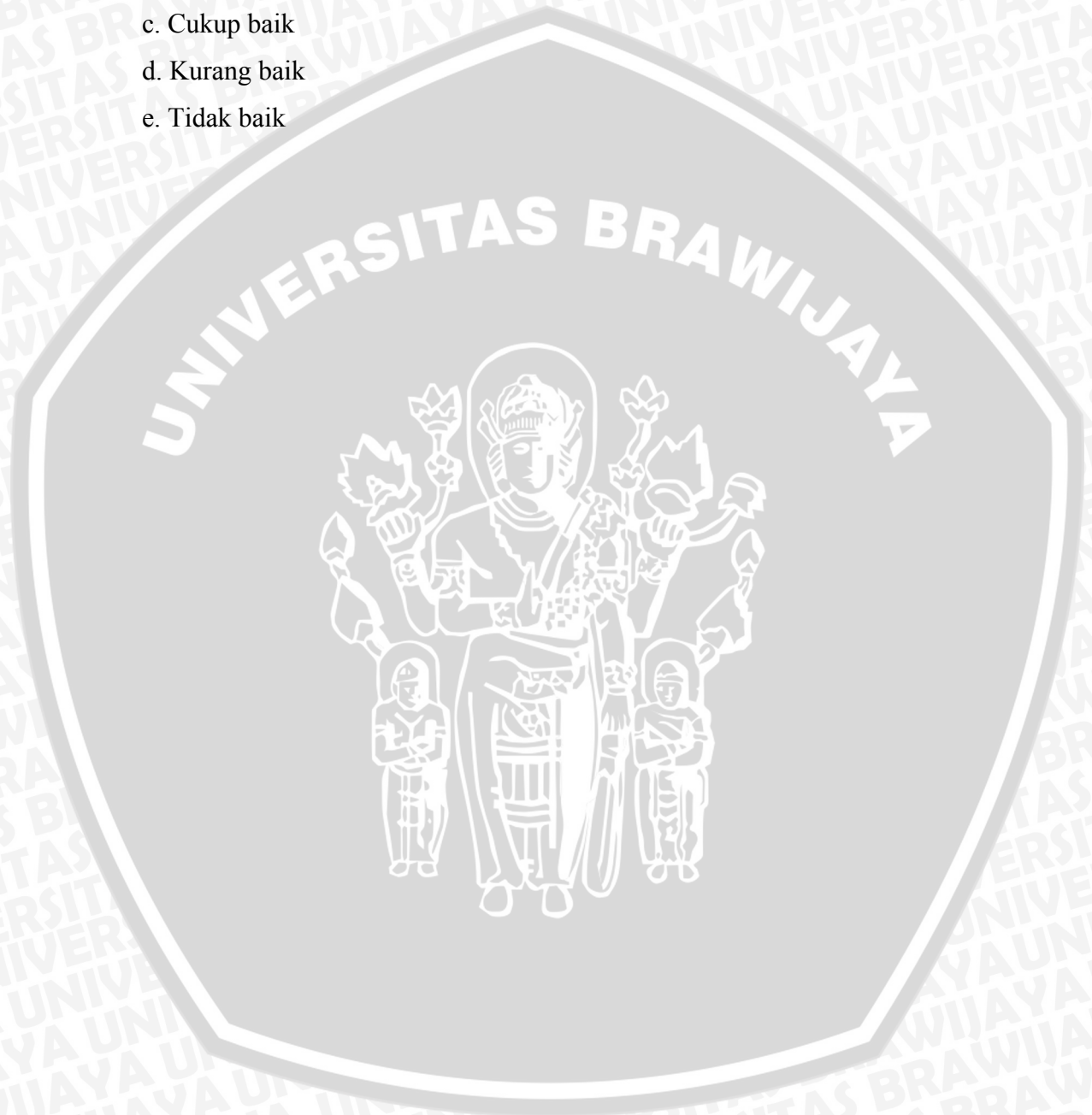
1. Menurut anda, bagaimanakah pemimpin dalam memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyuarkan pendapat atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik
  
2. Menurut anda, bagaimanakah pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menambah kemampuan dan kecakapan melalui program pelatihan dan pendidikan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik
  
3. Menurut anda, bagaimanakah sikap dan perilaku pemimpin dalam memberi contoh atau teladan dalam mematuhi tata tertib perusahaan?
  - a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik



#### D. Fungsi Pengendalian

1. Menurut anda, bagaimanakah perilaku dan sikap pemimpin dalam melakukan tindakan peneguran terhadap karyawan atas kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan?
    - a. Sangat baik
    - b. Baik
    - c. Cukup baik
    - d. Kurang baik
    - e. Tidak baik
  2. Menurut anda, apakah penyampaian larangan oleh pemimpin dengan cara dan gaya sesuai sudah berjalan dengan baik?
    - a. Sangat baik
    - b. Baik
    - c. Cukup baik
    - d. Kurang baik
    - e. Tidak baik
  3. Menurut anda, apakah laporan baik lisan maupun tulisan perihal penyelesaian pekerjaan selalu diminta oleh pemimpin?
    - a. Selalu
    - b. Hampir Selalu
    - c. Kadang-Kadang
    - d. Jarang
    - e. Tidak Pernah
- 

4. Menurut anda, bagaimanakah pemimpin dalam memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan?
- a. Sangat baik
  - b. Baik
  - c. Cukup baik
  - d. Kurang baik
  - e. Tidak baik





beyond construction

Nomor : 423 – SDM&U/2007  
Tanggal : 22 Oktober 2007

K e p a d a Yth. :  
Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis,  
Fakultas Ilmu Administrasi,  
Universitas Brawijaya  
Jl. Mayjen. Haryono No. 163  
Malang ( 65145 )

Perihal : Selesai melakukan riset / survey

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat dari Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, nomor : 1279/J.10/I.14/PG/2007, tanggal 01 Juni 2007, perihal Riset, dengan ini disampaikan bahwa mahasiswa :

N a m a : Seffania Mildred Laksmiwati Harindah  
NIM : 0310323150  
Jurusan : Administrasi Bisnis

Telah melakukan riset / survey di perusahaan kami, terhitung mulai tanggal 1 Agustus 2007 sampai dengan 14 September 2007.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
PT ADHI KARYA ( Persero ) Tbk  
Biro SDM dan Kesisteman

**MURSITATMO**  
Kabag. Bang. SDM DN



## CURRICULUM VITAE

Nama : Seffania Mildred Laksmiwati Harindah

NIM : 031320150

Tempat/Tanggal : Surabaya, 11 Juni 1985

Pendidikan :

1. SD Strada Slamet Riyadi II Perumnas Tangerang, Banten, Tamat Tahun 1997
2. SLTP Santa Ursula II BSD Tangerang, Banten, Tamat Tahun 2000
3. SMU Negeri 2 Tangerang, Banten, Tamat Tahun 2003
4. Tercatat sebagai mahasiswi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Tahun 2003-sekarang

