

**PERANAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI KERJA
KARYAWAN
(Studi pada PT. Jawa Pos Radar Madiun)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Shandi Amri Azhar
0510323152



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
2009**



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **PERANAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. JAWA POS RADAR MADIUN)** dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo DEA selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi dan selaku Ketua Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini..
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.
4. Bapak Drs. M. Djudi Mukzam, M. Si selaku Anggota Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Aris Sudanang, selaku General Manajer PT. Jawa Pos Radar Madiun.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Akhir kata, semoga **Allah SWT** senantiasa melimpahkan kasih sayangNya

repository.ub.ac.id

untuk kita semua, dan penulis mohon maaf atas keterbatasan yang terdapat dalam skripsi ini.

Malang, Desember 2009

Penulis



ABSTRAKSI

Shandi Amri Azhar, 2009, **Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan** (Survey pada PT. Jawa Pos Radar Madiun), Dr. Kusdi R, DEA, Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si.

Penelitian dengan judul “Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan” yang dilakukan terhadap karyawan PT. Jawa Pos Radar Madiun bertujuan untuk mengetahui peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan dan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan motivasi kerja karyawan. Latar belakang dari penelitian ini adalah bagaimana peranan seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif, data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisa deskriptif yang dimaksudkan untuk eksplorasi dan klasifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan masalah dan unit yang diteliti

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis dapat disimpulkan bahwa peranan pemimpin di PT. Jawa Pos Radar Madiun dapat dikatakan baik, dimana pemimpin telah dapat melaksanakan perannya dalam berkomunikasi, mengarahkan dan memberikan bimbingan, pemberian pengawasan dan hukuman serta pemberian penghargaan kepada karyawan sehingga karyawan mau bekerja dengan baik. Berdasarkan analisa dan intepretasi data dapat diketahui bahwa pimpinan telah berperan dalam memotivasi karyawan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya motivasi, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai prestasi dalam bidangnya, karena kebutuhan-kebutuhan dari karyawan telah dapat terpenuhi dengan baik selama karyawan bekerja di PT. Jawa Pos Radar Madiun. Adapun kebutuhan untuk memotivasi kerja karyawan yang didahulukan adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Saran yang dapat diajukan adalah dalam hal pemberian pengawasan, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan lagi sehingga karyawan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemberian penghargaan di PT. Jawa Pos Radar Madiun telah dilaksanakan dengan baik yaitu dengan diberikan kesempatan untuk bersekolah lagi, tetapi alangkah baiknya persyaratan agar diperingan untuk karyawan yang mempunyai masa kerja yang belum lama.

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR..... i

ABSTRAKSI..... iii

DAFTAR ISI..... iv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang..... 1

B. Perumusan Masalah.....3

C. Tujuan Penelitian..... 3

D. Kontribusi Penelitian..... 3

E. Sistematika Penulisan..... 3

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Peranan 5

1. Pengertian Peranan.....5

2. Daya guna Peranan..... 7

B. Pemimpin10

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....10

2. Teori-teori Kepemimpinan.....11

a. Teori Perangai Kepemimpinan.....11

b. Teori Perilaku Pribadi..... 12

c. Teori Kepemimpinan Situasional..... 13



d. Teori Kepemimpinan Transformasional.....	14
3. Syarat-syarat Kepemimpinan.....	15
4. Fungsi dan Tugas Pemimpin.....	16
C. Motivasi	18
1. Pengertian Motivasi.....	18
2. Teori Motivasi.....	19
3. Sesuatu yang Menimbulkan Motivasi Kerja.....	22
4. Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Karyawan.....	25
5. Hubungan Pemimpin dan Motivasi.....	28
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	30
B. Fokus Penelitian.....	30
C. Situs Penelitian.....	31
D. Sumber Data.....	31
1. Sumber Data Primer.....	32
2. Sumber Data Sekunder.....	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
1. Pengamatan atau Observasi.....	32
2. Dokumentasi	32
3. Wawancara atau Interview.....	32
F. Instrumen Penelitian.....	33
1. Pedoman Wawancara (interview guide).....	33

2. Observasi.....34

3. Catatan Langsung..... 34

G. Analisis Data..... 34

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data.....35

1. Sejarah Singkat PT.Jawa Pos Radar Madiun..... 35

2. Lokasi Perusahaan..... 36

3. Visi dan Misi..... 36

4. Struktur Organisasi dan Tugas Masing-Masing Bagian36

5. Personalia..... 42

 a. Jumlah Karyawan..... 42

 1) Berdasarkan Jenis Kelamin..... 43

 2) Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... 43

 3) Jam Kerja dan Hari Kerja.....43

B. Data Fokus Penelitian..... 44

1. Peranan Pemimpin..... 44

 a. Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan..... 44

 b. Pengarahan dan Pemberian Bimbingan kepada Karyawan..... 45

 c. Pemberian Pengawasan dan Hukuman kepada Karyawan..... 47

 d. Pemberian Penghargaan kepada Karyawan..... 48

2. Motivasi..... 49



a.	Kebutuhan akan Prestasi.....	49
b.	Kebutuhan akan Afiliasi.....	50
c.	Kebutuhan akan Kekuasaan.....	51
C.	Analisis dan Interpretasi Data.....	52
1.	Peranan Pemimpin.....	53
a.	Komunikasi antara Pimpinan dan Bawahan.....	53
b.	Pengarahan dan Pemberian Bimbingan kepada Karyawan.....	54
c.	Pemberian Pengawasan dan Hukuman kepada Karyawan.....	55
d.	Pemberian Penghargaan kepada Karyawan.....	56
2.	Motivasi.....	57
a.	Kebutuhan akan Prestasi.....	57
b.	Kebutuhan akan Afiliasi.....	58
c.	Kebutuhan akan Kekuasaan.....	59

BAB V PENUTUP

A.	Kesimpulan.....	60
A.	Saran	61

DAFTAR PUSTAKA



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berkembangnya perekonomian dewasa ini mengakibatkan persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sejenis semakin tajam, sehingga perusahaan harus mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta sistem manajemen yang mengelolanya.

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, sehingga pelaksanaan kerja karyawan sangat mempengaruhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai perlu adanya perhatian yang lebih dari organisasi terhadap masing-masing karyawan dan kesejahteraannya, disamping melakukan pemeliharaan lingkungan kerja serta sarana dan prasarannya. Betapapun baiknya sumber daya lain yang dimiliki organisasi apabila tidak didukung oleh karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien maka tetap saja tidak dapat mencapai tujuan organisasi yang memuaskan bahkan bisa saja menemui kegagalan.

Berhasil tidaknya tujuan organisasi tersebut sangat bergantung pada pemimpinnya. Agar kepemimpinan efektif, maka seorang pemimpin harus dapat memainkan perannya agar tujuan organisasi dapat dicapai. Peranan pemimpin tersebut akan bisa berjalan dengan baik apabila pemimpin dapat mengetahui kebutuhan bawahannya, sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya serta motivasi kerja meningkat. Disamping itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan memadukan antara tujuan pribadi dalam organisasi agar serasi, selaras, seimbang, seirama dan harmonis sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu seorang pemimpin juga harus mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan motivasi kerja yang dapat mendorong atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan tindakan atau perbuatan yang dikehendaki. Karyawan sebagai bawahan tentunya mempunyai tujuan pribadi yang hendak dicapai dalam bekerja, berkaitan dengan hal itu pemimpin harus mampu memahami, memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya untuk

dapat meningkatkan motivasi kerja. Dimana untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, seorang pemimpin harus dapat berperan secara aktif terhadap situasi dan kondisi yang sedang terjadi agar peranan pemimpin sebagai unsur motivator terlaksana dengan baik.

Motivasi yang merupakan salah satu cara untuk mempengaruhi karyawan serta suatu upaya untuk mendorong karyawan semangat dalam bekerja bukanlah suatu hal yang mudah untuk dilaksanakan. Motivasi haruslah diterapkan sesuai dengan kapasitas dari masing-masing karyawan agar motivasi yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan kebutuhan karyawan, untuk itu dibutuhkan kepribadian dari seorang pemimpin dalam memberikan stimulus terhadap karyawan agar karyawan senantiasa giat dalam bekerja. Oleh sebab itu seorang pemimpin memegang peranan penting dalam memotivasi karyawan karena termotivasi tidaknya karyawan tergantung dari pemimpinnya.

Dari seluruh uraian tersebut menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam organisasi merupakan suatu hal yang perlu mendapat perhatian dalam memotivasi karyawan. Sehubungan dengan hal itu maka dalam penulisan skripsi ini diambil judul : **“Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Jawa Pos Radar Madiun)”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah peranan pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan ?
2. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan motivasi kerja karyawan

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan
2. Untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan motivasi kerja karyawan

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan peranan pemimpin dalam memotivasi kerja karyawan

2. Aspek Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dalam penelitian dimasa mendatang, di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peranan pemimpin dalam pemberian motivasi kerja karyawan

E. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini mengemukakan antara lain latar belakang penelitian, rumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian serta penutup dengan sistematika pembahasan dalam penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini menyajikan tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan, syarat-syarat kepemimpinan, fungsi dan tugas kepemimpinan, pengertian motivasi, sesuatu yang menimbulkan motivasi kerja, peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan, hubungan pemimpin dan motivasi.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisi metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisa data fokus penelitian.

Bab IV : Hasil Dan Pembahasan

Pada bab ini mengemukakan tentang hasil dan pembahasan yang terdiri dari penyajian data dan analisis data fokus penelitian.

Bab V : Kesimpulan Dan Saran

Bab ini merupakan akhir dari penulisan skripsi yang berisikan kesimpulan yang mencerminkan hasil dari masalah yang ada dan

langkah pemecahannya. Selain itu juga dikemukakan beberapa uraian sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan perusahaan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Peranan

1. Pengertian Peranan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (1999:75) peran didefinisikan “sebagai perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh seseorang yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa. Peran juga bisa diartikan sebagai bagian yang dimainkan oleh seorang pemain”.

Sedangkan menurut Soekanto (1982:237) dalam bukunya Sosiologi Suatu Pengantar memberikan pengertian peranan merupakan aspek dinamis dengan kedudukan. Apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajibannya maka dia menjadi suatu peranan. Sedangkan pengertian peranan menurut Cohen, BJ dan Simamora, S (1983:76) adalah “suatu perilaku yang diharapkan untuk orang lain dari seseorang yang menduduki status tertentu”.

Menurut Mintzberg dalam Thoah (2007:12) ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin di mana pun letak hierarkinya. Dari 3 peranan utama ini kemudian olehnya diperinci menjadi 10 peranan-peranan-peranan itu antara lain :

1. Peranan Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Role*)

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan ini, yakni hal yang bertalian dengan status dan otoritas pemimpin, dan hal-hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antar pribadi.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan yang merupakan perincian lebih lanjut dari peranan antarpribadi ini. Tiga peranan itu dijelaskan sebagai berikut :

- a) Peranan sebagai *Figurhead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
- b) Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini pemimpin bertindak sebagai pemimpin, ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya

diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.

- c) Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), di sini pemimpin melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapat informasi.
2. Peranan yang Berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*)

Dalam peranan ini terdiri peranan-peranan sebagai berikut :

- a) Sebagai *monitor*, peranan ini mengidentifikasi seorang pemimpin sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.
 - b) Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi kedalam organisasi yang dipimpinnya.
 - c) Sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan pemimpin untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan *disseminator* ialah *spokesman* memberikan informasinya ke luar, untuk lingkungannya, sedangkan *disseminator* hanya ke dalam organisasi.
3. Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)

Peranan ini membuat pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan.

Ada empat peranan pemimpin yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan sebagai berikut :

- a) Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini pemimpin bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. Peranan *entrepreneur* dimulai dari

aktivitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa diselesaikan.

- b) Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya : akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan lain sebagainya.
- c) Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), di sini pemimpin diminta memainkan peranan untuk memutuskan ke mana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian organisasinya. Sumber dana ini meliputi sumber yang berupa uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja, dan reputasi.
- d) Peranan sebagai *negosiator*, peranan ini meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi membuat pemimpin selalu terlibat dalam kancah negosiasi ini dengan pihak-pihak lain di luar organisasi. Dalam keadaan seperti ini pemimpin bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala perkara yang diagendakan dalam negosiasi tersebut.

Dari beberapa pengertian peranan tersebut di atas, maka peranan disatu pihak dapat diartikan orang yang memegang pimpinan dalam suatu kelompok, sedangkan dipihak lain peranan merupakan aspek yang dinamis dari pimpinan organisasi. Adapun yang dimaksud peranan dalam penelitian ini menekankan pada peranan yang dilakukan pimpinan perusahaan dalam memotivasi kerja karyawan sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

2. Daya Guna Peran

Menurut Pareek (1980:36) daya guna peran berarti efektifitas potensi seseorang yang memegang suatu peran tertentu dalam suatu organisasi, dan dibagi dalam beberapa dimensi, yaitu :

- a. Pembuatan peran, merupakan sikap aktif terhadap peran (menentukan dan membuat peran sebagaimana disukai orang).

Pembuatan peran ini dibagi menjadi :

1. Perpaduan diri peran

Setiap orang mempunyai kekuatannya sendiri, pengalamannya, pendidikan teknisnya, ketrampilan khususnya yang mungkin ia miliki, yang semuanya merupakan suatu sumbangan unik yang mungkin dapat ia berikan. Semakin banyak peluang yang diberikan kepada orang yang memegang peran itu untuk menggunakan kekuatan-kekuatan khusus tersebut makin tinggi daya guna perannya.

2. Proaktivitas

Seseorang yang memegang suatu peranan memberikan tanggapan kepada berbagai harapan terhadap peran itu dari orang-orang dalam organisasi. Hal ini tentu memberikannya kepuasan dan juga ia harus mengambil inisiatif dalam memulai suatu kegiatan, daya gunanya akan lebih tinggi.

3. Kreatifitas

Peluang untuk mencoba cara-cara baru, tidak konvensional dalam memecahkan persoalan atau peluang untuk berkreasi tidak kalah pentingnya. Jika seseorang merasa bahwa ia harus menjalankan tugas-tugas rutin saja, hal ini tidak membantunya untuk mempunyai daya guna peran yang tinggi.

4. Konfrontasi

Kecenderungan umum untuk berkonfrontasi dengan persoalan guna memperoleh penyelesaian menambah daya guna. Jika orang-orang menghadapi masalah-masalah antar pribadi duduk bersama, membicarakan masalah dan mencari penyelesaian, daya guna mereka kemungkinan besar lebih tinggi jika dibandingkan dengan keadaan dimana mereka menghindari masalah-masalah itu atau mengacunya kepada atasan mereka.

- b. Pemusatan peran / peningkatan peran

1. Sentralitas

Jika seseorang mempunyai peran tertentu dalam organisasi pada umumnya merasa bahwa peran yang ia pegang adalah sentral

dalam organisasi itu, daya guna perannya mungkin akan tinggi. Jika orang-orang yang memegang suatu peran tertentu merasa bahwa peran itu tidak begitu penting efektifitas potensialnya akan rendah.

2. Pengaruh

Makin besar pengaruh seseorang di dalam suatu peranan makin tinggi daya guna perannya, sebaliknya jika seseorang merasa bahwa ia tidak mempunyai kekuasaan di dalam peran yang ia pegang di dalam organisasi, ia mungkin akan mempunyai daya guna yang rendah.

3. Pertumbuhan pribadi

Satu faktor yang secara efektif meningkatkan daya guna peran ialah anggapan bahwa peran itu memberikan peluang kepada orang-orang untuk tumbuh dan berkembang. Jika ia merasa bahwa ia berhenti di dalam peran dan tidak dapat peluang sama sekali untuk berkembang, mungkin daya gunanya menjadi rendah.

c. Penghubungan peran

Memperluas hubungan peran itu dengan peran-peran dan kelompok-kelompok lainnya, yang dibagi menjadi :

1. Hubungan antar peran

Hubungan antar peran seseorang dengan peran lainnya di dalam organisasi meningkatkan daya gunanya. Jika seseorang adalah anggota dari suatu kelompok tugas yang dibentuk untuk tujuan tertentu, karena mempunyai banyak factor kesamaan, daya gunanya akan tinggi. Rasa keterpencilan dalam suatu peran mengurangi daya guna peran.

2. Hubungan membantu

Jika seseorang yang menjalankan peran tertentu merasa bahwa mereka dapat memperoleh bantuan dari suatu sumber di dalam organisasi ketika membutuhkannya, mereka mungkin akan mempunyai daya guna peran yang tinggi. Sebaliknya jika ada perasaan bahwa bantuan tidak akan diberikan jika diminta, atau

orang-orang yang diminta bantuannya itu bersikap bermusuhan, maka daya guna perannya akan rendah.

3. Super ordinasi

Suatu peran bisa mempunyai hubungan-hubungan dengan berbagai system kelompok dan entitas di luar organisasi. Peran-peran yang memberikan peluang kepada para pemegang peran untuk melaksanakan sasaran-sasaran super ordinat untuk melayani kelompok-kelompok besar dan sasaran yang tidak dapat dicapai tanpa usaha kerja sama.

B. Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi apapun baik itu dalam kelompok besar atau kecil, baik secara formal ataupun informal pasti dibutuhkan seseorang yang bertindak sebagai pemimpin organisasi. Seorang pemimpin yang berfungsi sebagai kendali dalam sebuah organisasi merupakan unsur pokok dimana mereka bertindak dan memutuskan berbagai kebijaksanaan. Kebutuhan terhadap pemimpin dan peranannya tidak bisa dipungkiri lagi sebab pemimpin merupakan faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi.

Seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2007:4) bahwa pemimpin adalah “Seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain”. Disebutkan juga oleh Sugandha (1981:64) “Pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan organisasi”.

Jadi disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kekuasaan yang mempunyai tugas mengarahkan, membimbing dan mengarahkan kegiatan orang lain dengan menciptakan kerja sama yang baik guna mencapai tujuan organisasi.

Dewasa ini banyak perusahaan, baik itu perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah gagal dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai hasil

yang diinginkan. Kalau kita perhatikan penyebab dari kegagalan tersebut kebanyakan berasal dari kurang efektifnya manajerial dari perusahaan itu sendiri.

Tantangan yang cukup berat sering dihadapi oleh pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau orang. Seringkali dijumpai pimpinan yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan bawahannya dengan tidak memperhatikan keadaan yang terjadi pada bawahan tersebut. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam suatu organisasi. Berikut dikemukakan beberapa definisi mengenai kepemimpinan.

Kepemimpinan menurut Terry dalam Thoha (2007:5) bahwa “ Aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan orang-orang”. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (1997:294) bahwa kepemimpinan adalah “Suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya”. Menurut Nimran (1995:49) bahwa kepemimpinan adalah “Proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya supaya mau bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang mana seorang pemimpin hendaknya dalam kepemimpinannya harus menyesuaikan situasi dan kondisi perusahaan

2. Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Gibson, Donnely, Ivancevich (1997:11-30) mengemukakan empat macam teori mengenai kepemimpinan, yaitu:

a. Teori Perangai Kepemimpinan

Teori ini lebih menjurus ke arah karakteristik pribadi yang diperlukan pemimpin antara lain :

- Dorongan (*drive*) yaitu, kemauan untuk mengambil prakarsa (inisiatif), bersemangat tinggi, dan mengejar prestasi atau pencapaian tujuan.

- Motivasi (*motivation*) yaitu, hasrat yang kuat untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain.
- Integritas (*integrity*) yaitu, jujur dan dapat dipercaya dalam berurusan dengan orang lain.
- Percaya diri (*self confidence*) yaitu, bersifat tegas, penuh keberanian dan percaya diri.
- Cerdas (*intellegency*) yaitu, wewenang tidak tertulis dan kuantitatif serta kemampuan mengelola dan menggunakan informasi rumit.
- Pengetahuan (*knowledge*) yaitu, memiliki pemahaman yang kokoh tentang pekerjaan, organisasi dan industri.

Namun perangkat karakteristik yang diinginkan ini ternyata tidak cocok pada setiap situasi atau setiap pemimpin. Soalan pemimpin yang berhasil adalah seseorang yang mampu mencapai hasil yang dikehendaki, hal ini didukung oleh penjelasan Roche (1999:14) yang menyatakan : “Tidak ada perangkat karakteristik tertentu yang sesuai dengan setiap orang yang berhasil”.

b. Teori Perilaku Pribadi

Kelemahan dalam teori perangai adalah penjelasan perangai tidak dapat dibuktikan dengan fakta, hal ini mendorong para ahli untuk menawarkan berbagai penjelasan mengenai kepemimpinan, yang kemudian melahirkan teori perilaku pribadi.

Selanjutnya dalam menjelaskan kepemimpinan dalam kaitannya dengan perilaku pribadi, Fiedler dalam bukunya Gibson, Donnely, Ivancevich (1997:15), mengajukan : “Model Dua Dimensi, Model dua dimensi ini menggambarkan perilaku kepemimpinan dalam struktur organisasi, yang ditandai dengan penggolongan pemimpin dalam dimensi pertimbangan (*consideration dimension*) dan dimensi memprakarsai struktur (*initiating structure dimension*)”.

Pemimpin yang mempunyai nilai tinggi pada dimensi pertimbangan menggambarkan suasana kerja yang saling mempercayai, menghormati gagasan bawahan dan mempertimbangkan perasaan bawahan. Pemimpin semacam ini mendorong keberanian atasan dan bawahan yang

baik dengan komunikasi dua arah. Pemimpin dengan nilai pertimbangan yang rendah menandakan bahwa mereka lebih tidak manusiawi ketika berurusan dengan bawahan.

Nilai “Memprakarsai Struktur” yang tinggi menandakan bahwa pemimpin membuat struktur peran mereka dan struktur peran bawahan menuju ke arah pencapaian sasaran. Mereka secara aktif terlibat dalam perencanaan kegiatan pekerjaan, mengkomunikasikan informasi yang tepat, serta menjadwalkan pekerjaan. Pemimpin dengan nilai yang diprakarsai rendah menandakan bahwa mereka kurang berperan dalam pencapaian yang telah ditetapkan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional

Fiedler (dalam bukunya Gibson, Donnelly, dan Ivancevich, 1997:119), mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan situasional atau kontingensi. Selanjutnya Fiedler mengajukan tiga dimensi berdasarkan situasi penting yang dianggap mempengaruhi keefektifan pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1) Hubungan pemimpin-anggota. Derajat kepercayaan yang dimiliki bawahan pada pemimpin. Hal ini juga termasuk kesetiaan yang ditunjukkan pemimpin dan daya tarik pemimpin itu.
- 2) Struktur tugas. Derajat pekerjaan pengikut yang bersifat rutin dibanding dengan yang non-rutin.
- 3) Kekuasaan jabatan. Kekuasaan yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan atau jabatan kepemimpinan. Hal itu termasuk penghargaan dan hukuman yang biasanya dikaitkan dengan jabatan, wewenang formal pemimpin atau didasarkan pada perangkat dalam hierarki manajerial, dan dukungan yang diterima pemimpin dari para penguasa serta seluruh organisasi.

Dalam mengembangkan teori ini, teori Fiedler menggunakan istilah :

“Dukungan berdasarkan situasional (*situational favorableness*), yang didefinisikan sebagai derajat yang memungkinkan seorang pemimpin menggunakan pengaruh pada kelompok dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, hubungan pemimpin anggota dapat dikatakan baik atau kurang baik, struktur tugas dapat tinggi atau rendah, dan kekuasaan jabatan dapat bersifat menyenangkan, biasa-biasa saja, atau tidak menyenangkan”.

Menurut Fiedler, kita seharusnya tidak semata-mata membicarakan tentang pemimpin yang baik atau kurang baik. Ia menyatakan secara tak langsung bahwa tidak ada satupun cara terbaik untuk memimpin, seorang pemimpin yang mencapai efektifitas dalam suatu situasi, mungkin tidak efektif pada situasi yang lain. Logikanya adalah pemimpin harus memikirkan situasi dimana seorang pemimpin tertentu melaksanakan pekerjaan dengan baik atau buruk.

d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Sosiologi Jerman, Weber (dalam Gibson, Donnely, Ivancevich, 1997:30), mengenalkan konsep kharisma ke dalam pembicaraan mengenai kepemimpinan. Ia memandang kharisma sebagai suatu penyesuaian konsep teologi yang melibatkan rahmat Tuhan. Pandangan Weber menekankan perilaku magnetis seseorang meningkat kearah penyelesaian tugas. Pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para pengikutnya. Pengikut tertarik pada magnetism, rahmat Tuhan, kekuasaan, dan kemampuan luar biasa si pemimpin dalam menangani krisis.

Bas (dalam Gibson, Donnely, Ivancevich, 1997:30) mengemukakan bahwa : “Seorang pemimpin transformasional adalah seorang yang menampilkan atau menciptakan kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan yang penuh inspirasi, stimulasi intelektual dan perasaan bahwa setiap pengikut diperhitungkan”. Selanjutnya oleh Gibson, Donnely, Ivanchevich dikemukakan empat keahlian yang tampaknya dipergunakan dan dipertajam oleh pemimpin transformasional, ke empat keahlian itu adalah :

1. Pemimpin memiliki pandangan bahwa ia mampu mengutarakan pikirannya dengan jelas. Pandangan itu mungkin sebuah sasaran sebuah rencana atau serangkaian prioritas.
2. Pemimpin dapat mengkomunikasikan dengan jelas pandangan itu. Dia mampu menampilkan citra manfaat penuh dorongan yang akan berhasil kalau pandangan itu terlaksana.
3. Pemimpin itu harus mampu membangun kepercayaan dengan tindakan yang adil, tegas, dan konsisten.
4. Pemimpin transformasional memiliki pandangan diri yang positif.

Dari pendapat di atas dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengutarakan dan mengkomunikasikan pikirannya dengan jelas sehingga nantinya dapat diterima dengan mudah oleh bawahan. Disamping itu, pemimpin transformasional juga dituntut untuk dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap pimpinan dengan tindakannya yang adil, tegas, konsisten, dan pandangan yang positif.

3. Syarat- Syarat Pemimpin

Agar seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi dan peranannya yang kompleks maka untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan syarat-syarat tertentu, seorang pemimpin yang baik harus mempunyai syarat khusus, menurut As'ad (1986:4) bahwa :

“Efektifitas seorang pemimpin banyak kemungkinan didukung dengan adanya persyaratan yang lebih tinggi dari rata-rata bawahannya, antara lain :

1. Memiliki kecerdasan yang cukup tinggi
2. Memiliki kemampuan berbicara
3. Memiliki kepercayaan diri
4. Memiliki inisiatif
5. Memiliki motivasi berprestasi
6. Memiliki ambisi.”

Dikemukakan juga oleh Edwin Ghiselli dalam Handoko (1997:297) bahwa :

“Sifat-sifat tetentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan yang efektif” namun seorang pemimpin harus memiliki sifat sebagai berikut :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir
4. Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat putusan-putusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat seorang pemimpin adalah harus memiliki motivasi, kemampuan, kepercayaan diri,

kecerdasan, serta kekuasaan yang dapat menunjang untuk menjadi seorang pemimpin. Demikianlah beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar mampu memimpin dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Tugas dan Fungsi Pemimpin

Pemimpin mempunyai tugas yang harus dilaksanakan. Adanya tugas pemimpin yang dikemukakan oleh Hutauruk (1996:103) menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah sebagai berikut :

- 1 Membina dan mengawasi bawahannya
- 2 Berkomunikasi dengan bawahannya
- 3 Memberikan sanksi kepada karyawan
- 4 Memberikan penghargaan kepada karyawan
- 5 Memanfaatkan sumber-sumber tenaga yang belum dipergunakan

Menurut Kartono (1988:61) menyatakan bahwa dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula “Pemberian Insentif” sebagai upaya untuk bekerja lebih giat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tugas pemimpin adalah membina dan mengawasi, memanfaatkan sumber-sumber tenaga yang belum dipergunakan, serta memberikan insentif dan memotivasi bawahan agar tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Handoko (1997:299), agar kelompok berjalan dengan efektif, seorang pemimpin harus melaksanakan 2 fungsi utama yaitu :

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial, fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok dan berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain.

Sedangkan Kartono (1988:61) mengemukakan bahwa fungsi pemimpin itu adalah :

“Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin

jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise atau pengawasan yang efektif dan membawa para pengikut kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan”.

Menurut Kusrini (2002 : 336) ada 4 fungsi motivasi pemimpin, yaitu :

1. Penggerak

Motivasi dapat menjadi penggerak atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu atau untuk meraih suatu prestasi. Manusia setelah mengenal kebutuhan dirinya akan delalu berusaha untuk meraihnya sehingga dalam dirinya muncul tenaga penggerak untuk berupaya meraih apa yang menjadi keinginannya.

2. Pembimbing

Motivasi dapat mengarahkan kinerja atau perbuatan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Dengan adanya motivasi maka alam sadar seseorang akan mengenal mana yang harus dilakukan dan mana pula yang tidak boleh dilakukan sehingga dengan adanya motivasi maka akan ada arah dari suatu pekerjaan yang harus dilakukan.

3. Penyeleksi

Motivasi juga dapat menyeleksi pekerjaan yang akan dilakukan sebab dengan adanya motivasi maka manusia akan selalu berfikir apakah yang diinginkan benar atau salah. Jika perbuatan mencuri diyakini salah dan merupakan perbuatan dosa maka akan ada dorongan yang kuat untuk sekuat mungkin tidak akan melakukan perbuatan mencuri. Dengan demikian dengan adanya motivasi maka manusia dapat menilai dan menyeleksi pekerjaan yang akan dikerjakan.

4. Memperkuat Tekad

Motivasi yang ada pada diri seseorang akan memperkuat tekad seseorang untuk mencapai kebutuhan yang diinginkannya. Semakin kuat motivasi seseorang maka akan semakin kuat derajat kinerja seseorang untuk mencapai suatu yang diinginkannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi pimpinan itu adalah membimbing, membangun, membantu, sebagai pengambil keputusan, memberikan pengawasan yang baik, mampu mengembangkan komunikasi dan hubungan baik dengan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan

C. Motivasi

1. Pengertian motivasi

Manusia melakukan sesuatu atau perilaku karena adanya faktor penggerak dalam diri manusia atau motif. Perilaku manusia itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan . perilaku seseorang sebenarnya dapat dikaji sebagai saling interaksi atau ketergantungan beberapa

unsur yang merupakan suatu lingkungan unsur-unsur itu secara pokok terdiri dari motivasi dan tujuan.

Para ahli memakai beberapa istilah dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku tersebut. Ada yang menyebut sebagai motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urage*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*).

Pengertian motivasi menurut Manulang (2006:165) berpendapat bahwa motivasi berarti:

“Pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya”. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Sedangkan menurut Hasibuan (1996:95) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Jadi dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dimana seseorang atau golongan dapat diarahkan atau digerakkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Suatu organisasi harus menjadi saran atau alat bagi individu-individu untuk memenuhi kebutuhannya, baik itu juga berhubungan dengan isi pekerjaan maupun hubungan kerja. Perilaku dari individu di dalam perusahaan akan dipengaruhi oleh tujuan-tujuan dan harapan-harapannya ke dalam perusahaan. Oleh karena itu tugas dari pemimpin untuk menyelaraskan tujuan-tujuan dari perusahaan. Dengan cara memberikan motivasi yang positif, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

2. Teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli untuk menjelaskan hakekat motivasi. Untuk membantu perusahaan tentang hal tersebut, perlu meninjau beberapa klasifikasi utama teori motivasi. Klasifikasi dilakukan untuk melihat perbedaan yang ada dari masing-masing teori motivasi.

Disebutkan oleh Maslow dalam Manullang (2006:173) bahwa batasan teori Maslow adalah: “Ada suatu hirarki kebutuhan setiap orang. Setiap orang member prioritas kepada sesuatu kebutuhan sampai kebutuhan itu dapat terpenuhi, maka yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya, menurut urutannya”.

Banyak ahli mengaku hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan memiliki prioritas tertentu. Pada saat kebutuhan utama telah terpenuhi, orang akan berusaha mencapai kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, lebih lanjut hirarki kebutuhan manusia diajukan oleh Maslow dalam Manullang (2006:173) adalah sebagai berikut:

- a. *Physiological Needs* (kebutuhan fisik), meliputi kebutuhan yang berhubungan dengan makanan, minuman, pakaian, dan tempat ibadah.
- b. *Safety Needs* (kebutuhan akan rasa aman), meliputi kebutuhan yang berhubungan dengan aman dari kehilangan atau aman dari kekerasan.
- c. *Social Needs* (kebutuhan akan bergaul dengan masyarakat), meliputi kebutuhan untuk dapat berbicara dengan orang lain, mengungkapkan perasaannya kepada teman, menerima atau diterima kelompok.
- d. *Esteem Needs* (kebutuhan akan penghargaan), meliputi kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi serta kebutuhan untuk dihormati orang lain.
- e. *Self Actualization* (pemuahan diri) kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan, suatu keinginan yang ingin memaksimalkan potensi diri untuk menjadi apa yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi untuk mencapainya, meliputi kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kecakapan, untuk menjadi orang yang dipercaya orang lain bahwa mampu berbuat.

Penggolongan prioritas kebutuhan tersebut didasarkan kepada pemenuhan kebutuhan tersebut didasarkan kepada pemenuhan kebutuhan yang paling banyak mendesak akan menguasai manusia untuk mewujudkannya. Kebutuhan yang mendesak akan ditempatkan pada tingkat paling atas dan disusul oleh kebutuhan lainnya yang kurang mendesak. Oleh karena itu, model hirarki kebutuhan memberikan sumbangan bagi para pemimpin atau manajer organisasi atau perusahaan dalam upaya untuk memberikan motivasi kepada karyawan dan pengidentifikasian kebutuhan-kebutuhan manusia.

Teori lain yang penulis kemukakan disini adalah teori yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Thoha (2001:201) yang dikenal dengan “Metode Dua Faktor” yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut

teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kenyataan.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan system imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekayaan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya orang-orang memiliki kebutuhan-kebutuhan, karena itu mereka akan membawa masukan kebutuhan-kebutuhan itu ke dalam organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini sumbangan teori Herzberg yang dapat diterapkan adalah teknik motivasi yang dikenal sebagai penyuburan pekerjaan (*Job Enrichment*)

Herzberg menekankan pentingnya membedakan antara *Job Enrichment* dan perluasan pekerjaan (*Job Enlargement*). Ia memandang *job enrichment* sebagai usaha untuk memberikan kepada pegawai suatu peluang untuk tumbuh dalam pekerjaan secara psikologis dan menjadi dewasa, sementara *job enlargement* sekedar membuat pekerjaan lebih luas dengan meningkatkan jumlah tugas.

Pada hakekatnya, hal ini berarti bahwa *job enrichment* terjadi dengan meningkatkan rentang dan ke dalam pekerjaan. Sedangkan *job enlargement*

berarti bahwa rentang pekerjaan ditingkatkan, tetapi tidak perlu menguatkan ke dalamnya.

Teori motivasi lainnya yang meneliti perilaku motivasi karyawan perusahaan adalah dikembangkan oleh Mc Gregor dalam Manullang (2006:170). Dari penelitian dilaksanakan, ia berhasil merumuskan 2 teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebutnya dengan nama teori X dan teori Y lebih jauh asumsi tentang teori tersebut sebagai berikut :

a. Asumsi Teori X mengenai manusia :

- 1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja
- 2) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan
- 3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi
- 4) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs (physiological and safety level)*

b. Asumsi Teori Y mengenai manusia :

- 1) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
- 2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi
- 3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan member prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang dimotivier dengan baik).
- 4) Motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi pula sampai *higher-needs*

Dengan berdasarkan asumsi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa teori X dan teori Y di atas dimaksudkan agar para pemimpin atau manajer dapat mengambil tindakan-tindakan yang tepat bila para karyawan mempunyai perilaku yang ada pada teori X dan teori Y.

Mc Gregor menginginkan agar para manajer atau pemimpin menerapkan teori Y dalam perusahaan. Bila manajer atau pimpinan menerapkan teori Y di dalam perusahaan maka orang-orang di dalam organisasi akan didorong untuk berkembang dan dapat menggunakan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan

imajinasi mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain yang harus dikerjakan oleh para manajer atau pimpinan adalah menerapkan prinsip integrasi, yaitu mengatur segala sesuatunya sedemikian rupa sehingga manajer atau pimpinan dan bawahannya dapat bekerjasama untuk kepentingan berhasilnya perusahaan.

Flippo (1992:117) menyatakan asumsi dasar teori Y tidak relevan untuk manusia pada tingkat kebutuhan rendah, dikatakannya : “Adalah jelas bahwa orang yang merasa kebutuhan dari tingkat yang lebih tinggi seperti penghasilan dan perwujudan diri, mungkin berperilaku dengan cara serupa yang dicakup dalam model teori Y”.

Adapun prinsip-prinsip dalam pemberian motivasi kerja menurut Syamsi (1994:102) adalah :

- a. Prinsip mengikutsertakan bawahan
- b. Prinsip mengadakan komunikasi yang lancar
- c. Prinsip terhadap prestasi yang diperoleh
- d. Prinsip adanya saling pengakuan antara pimpinan dan bawahan

Seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya agar dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat terjalin keseimbangan dan keselarasan untuk pencapaian tujuan organisasi perlu sekali menerapkan prinsip-prinsip pemberian motivasi kerja di atas.

3. Sesuatu yang menimbulkan Motivasi Kerja

Dari beberapa pengertian tentang motivasi dapat diketahui bahwa motivasi tersebut sangatlah penting untuk mendorong individu dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya oleh pimpinan perusahaan. Pengaruh motivasi akan terasa sangat besar untuk karyawan jika motivasi yang diberikan pemimpinnya sesuai dengan kebutuhan karyawan dan hasil pekerjaan yang diinginkan pimpinan perusahaan .

Motivasi diberikan pimpinan pada karyawannya dengan harapan agar karyawannya dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin dan juga sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pentingnya motivasi karena dengan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil

yang optimal. Seperti yang diungkapkan Hasibuan (2002:141) motivasi sangat penting karena pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik kepada tujuan yang diinginkan. Pemimpin tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, akan tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Untuk memotivasi karyawan, pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan.

Motif orang yang mau bekerja menurut Hasibuan (2002:142) adalah sebagai berikut :

- a. Keinginan untuk hidup (*the desire to live*)
Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. Keinginan untuk suatu posisi (*the desire for position*)
Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini merupakan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. Keinginan akan kekuasaan (*the desire for power*)
Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.
- d. Keinginan akan pengakuan (*the desire for recognition*)
Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status social merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja karena setiap karyawan mempunyai motif keinginan dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya. Kebutuhan-kebutuhan yang dapat memuaskan karyawan dalam bekerja menurut McClelland dalam Kusnadi (1999:342) adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan akan prestasi
Setiap orang akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan lebih efektif dan efisien dibandingkan periode sebelumnya. Dengan demikian maka berarti orang tersebut telah dapat memperbaiki kinerjanya.
- b. Kebutuhan akan afiliasi

Setiap orang mempunyai keinginan untuk lebih akrab atau lebih erat dengan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Setiap orang ingin mempunyai pengaruh dan dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok.

Dengan memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan, maka seorang pemimpin akan lebih mudah untuk memotivasi karyawannya agar tujuan motivasi bisa tercapai. Menurut Arep dan Tanjung (2003:51) faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi adalah:

- a. Kepemimpinan
- b. Hubungan antar manusia
- c. Upah, gaji, imbalan/balas jasa
- d. Kebijakan manajemen dan aturan administrasi
- e. Jaminan sosial dan keamanan
- f. Kondisi (lingkungan) kerja
- g. Pengakuan
- h. Pelatihan dan pengembangan
- i. Prestasi

Sedangkan faktor motivasional lain menurut Widjaja (1986:41)

- a. Kondisi kerja yang baik, terutama dilihat dari segi fisik di lingkungan kerja.
- b. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan.
- c. Cara mendisiplinkan yang manusiawi, pengambilan tindakan disiplin, pembentukan perilaku yang diinginkan agar:
 - 1) Dilakukan secara obyektif dalam arti ditunjukkan kesalahan yang telah diperbuat.
 - 2) Hukuman yang dikenakan setimpal dengan kesalahan
 - 3) Teknik pendisiplinan tidak merendahkan martabat seseorang dimata orang lain.
 - 4) Tindakan disiplin bersifat mendidik.
 - 5) Tindakan disiplin tidak dilakukan secara emosional apalagi bersifat balas dendam.
- d. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
- e. Kesetiaan pemimpin kepada bawahannya
- f. Promosi dan perkembangan bersama organisasi
- g. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan
- h. Keamanan pekerjaan (*job security*)
- i. Tugas pekerjaan yang bersifat menarik.

Mengacu pada tindakan disiplin lebih tepat dapat diartikan melakukan apa yang telah disetujui bersama antara pemimpin dengan para pekerja, baik persetujuan tertulis, lisan atau berupa peraturan-peraturan atau kebiasaan-kabiasaan. Manullang (1983:37) secara garis besar dapat dijelaskan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan akan berdampak positif pada peningkatan kerja karyawan, dengan maksud karyawan dapat mengeluarkan segala tenaga dan waktunya untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan yang disahkan oleh perusahaan. Selanjutnya perusahaan akan memperoleh umpan balik dari pemberian motivasi kepada karyawan tersebut dengan kontribusi dari karyawan yang sesuai dengan keinginan pemimpin perusahaan.

4. Peranan Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan

Seorang pemimpin organisasi baik swasta ataupun organisasi pemerintah diharapkan selalu memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan pemimpin. Bagi suatu organisasi yang efektif, organisasi harus dapat menumbuhkan ikatan dalam diri karyawan sehingga akan dapat lebih menjamin usaha sungguh-sungguh dari karyawan tersebut, disertai berkurangnya pengawasan yang diperlukan terhadap mereka.

Dalam hal ini peranan seorang pemimpin sangat penting sekali karena salah satu peranan atau fungsi pemimpin adalah memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja karyawan. Dimana untuk memotivasi karyawan seorang pemimpin organisasi membutuhkan kerangka kerja konseptual yang dapat dimanfaatkan untuk menelaah dan memahami perilaku karyawannya. Ini dimaksudkan agar pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawannya dengan baik.

Pemimpin yang dapat memberikan motivasi terbaik menurut Winardi (1995:182) adalah :

1. pemimpin yang menyetujui dan menerima tujuan-tujuan realistik bagi dirinya sendiri dan bagi pihak lain; maksudnya tujuan-tujuan yang bermanfaat, yang menantang dan dapat dicapai.
2. pemimpin yang mengambil keputusan-keputusan setelah adanya partisipasi relevan dari pihak bawahannya.

3. pemimpin yang mencari dan memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawannya tentang bagaimana prestasi kerja mereka, bagaimana kemajuan yang mereka capai, dan masalah-masalah yang akan muncul pada masa mendatang.
4. Pemimpin yang menyelesaikan konflik dengan penilain baik, pemahaman dan keterbukaan.
5. Pemimpin yang selalu berkomunikasi dengan pihak yang karyawannya, dan menerangkan apa yang sedang dilaksanakan dan mengapa hal tersebut perlu dilaksanakan.
6. Pemimpin yang senantiasa mendengar apa yang diceritakan pihak bawahannya, dan ia berupaya untuk memahami apa yang dikatakan oleh mereka dan ia memberikan komentar baik tentang ide-ide mereka.
7. Pemimpin yang benar-benar menaruh perhatian terhadap karyawannya sebagai individu.
8. Pemimpin yang terbuka dan jujur dalam hal memberikan pujian-pujian, dan ia menegur seorang karyawan dibawah empat mata, dan ia memberikan pujian secara terbuka, supaya semua pihak mendengarnya.
9. Pemimpin yang dapat mengendalikan emosinya apabila ia sedang marah, ia tidak ngomel, tetapi ia secara terbuka mendatangi orang yang membuatnya marah.
10. Pemimpin yang mempunyai pemikiran terbuka, dan senantiasa bersedia untuk mendengar ide-ide yang bertentangan dengan pandangan. Winardi (1995:182)

Seorang pemimpin harus memberikan motivasi melalui sinkronisasi tujuan individu dengan tujuan organisasi, serta pembinaan karyawan, disamping itu pula keberhasilan hubungan kerja antara pemimpin dengan karyawan selalu terjaga dengan baik agar pemimpin lebih mudah untuk mengarahkan karyawan. Apabila pemimpin mampu menjalankan fungsinya sesuai peranan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan karyawan supaya perilaku karyawan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, maka diperlukan teknik kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang terarah.

Karyawan akan termotivasi dengan baik sesuai dengan aturan organisasi apabila pemimpin mampu menggunakan cara yang tepat untuk mempengaruhi karyawannya supaya bergerak kearah yang diinginkan. Yaitu teknik untuk menjadi tauladan bagi pengikutnya. Selain itu agar karyawan paham terhadap tugas atau kewajiban yang dilakukan, pemimpin harus selalu melakukan komunikasi dengan karyawan dan memberikan petunjuk serta bila perlu terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan dan salah satu hal lagi agar karyawan mau melaksanakan kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya, seorang pemimpin

harus mengambil keputusan secara tepat, dan dapat diterapkan serta harus jeli dalam memanfaatkan potensi dan keahlian karyawan.

Dengan adanya pemahaman pemimpin terhadap karyawan maka akan mempengaruhi perilaku individu dan bawahan. Sehingga akan mendorong bawahannya untuk bekerja lebih bergairah serta lebih memudahkan pemimpin untuk meningkatkan disiplin para bawahannya, menurut Kartono (2003:185) hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk mendisiplinkan bawahan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin harus memberikan kecintaan, pengorbanan, teladan kejujuran dan kesederhanaan, sesuai lahir dengan batinnya dan bukan untuk kemakmuran sendiri saja.
2. Pemimpin harus memberikan kesempatan terhadap setiap anak buah untuk memperoleh pengalaman-pengalaman dalam pekerjaan sehari-hari, dengan jalan membiasakan mereka pada tatacara dan tanggungjawab.
3. Pemimpin harus menginsafkan setiap orang akan pentingnya tugas masing-masing, sehingga semuanya dapat diselesaikan dengan tertib dan berdisiplin.
4. Pemimpin harus memberi kesempatan terhadap bawahan untuk belajar bertanggungjawab secara moral/susila, demi kesejahteraan bersama, belajar berpartisipasi aktif dengan kesadaran dan disiplin diri yang tinggi.

Dengan mengenal dan memahami karyawan maka pemimpin tidak akan memperlakukan karyawan sebagai perahan, akan tetapi karyawan akan dijadikan sebagai patner kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain bahwa, pemimpin dalam organisasi selain mengambil keputusan, juga memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada karyawan untuk mengambil tindakan. Dalam hal ini dikatakan bahwa setiap pemimpin perlu memiliki pengetahuan tentang motivasi. Pengetahuan tentang motivasi yang perlu diketahui oleh seorang pemimpin adalah tentang teori motivasi. Seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan harus mempertimbangkan hadiah (*reward*) yang disebut motivasi positif dan hukuman (*punishment*) disebut dengan motivasi negatif.

Sebagaimana ditegaskan oleh Hasibuan (2002:150) :

1. Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Dengan motivasi positif semangat bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif maksudnya pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum.

5. Hubungan Pemimpin dan Motivasi

Dalam mencapai tujuan pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil timal. Kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tidak ada artinya bagi organisasi apabila mereka tidak mau bekerja keras dan mempergunakan kemampuan dan kecakapan yang dimilikinya.

Dengan adanya keinginan dari karyawan atau bawahan akan memudahkan pemimpin di dalam memotivasi karyawannya. Dalam hal memotivasi, seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan atau bawahan akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginan dari hasil kerjanya.

Memotivasi bukanlah pekerjaan yang mudah tetapi ini merupakan pekerjaan yang sulit, karena pemimpin sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaan itu beberapa alasan mengapa pemimpin harus memberikan motivasi terhadap bawahannya menurut Hasibuan (1993:93) :

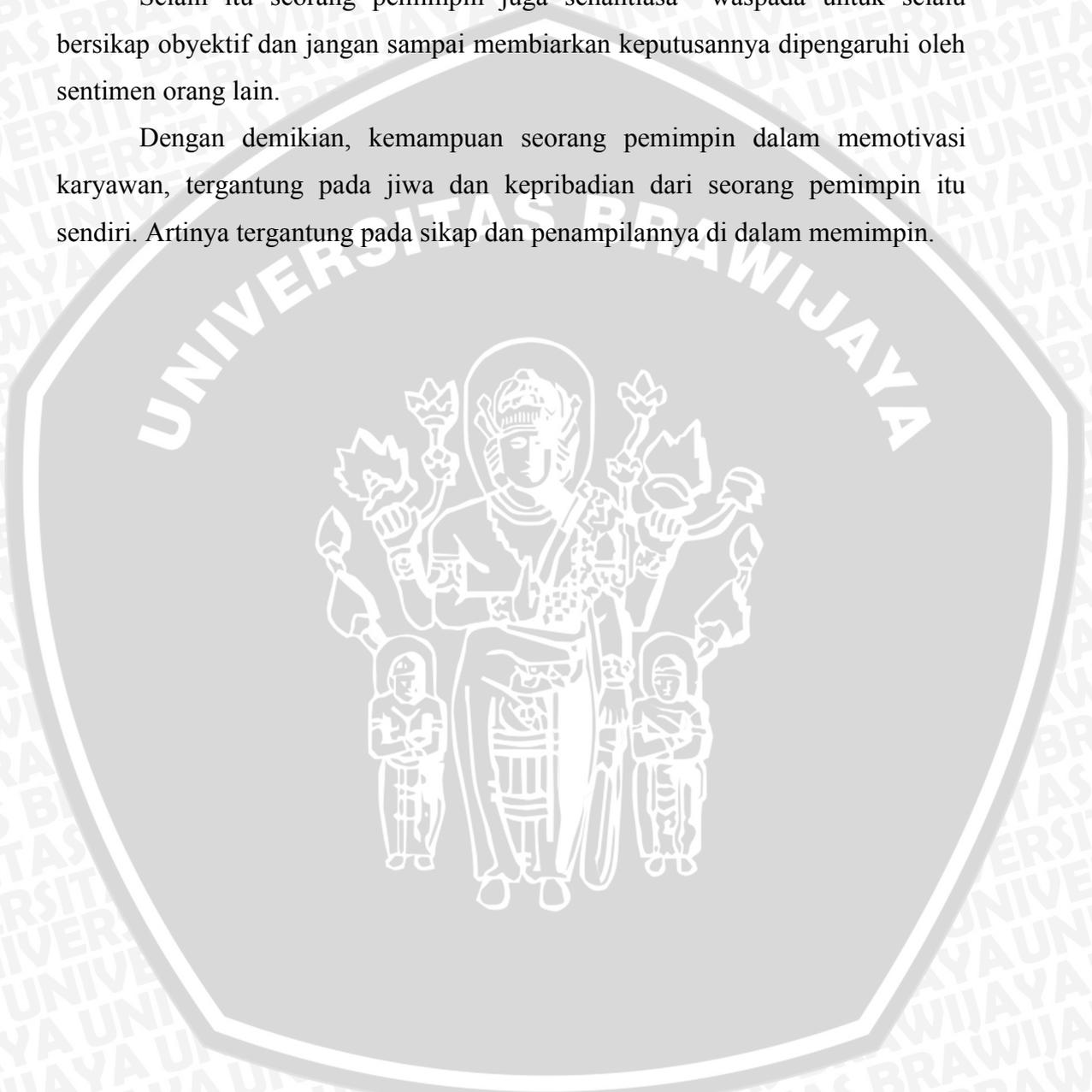
- a. Karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- b. Karena ada bawahan yang mampu untuk pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah.
- c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- d. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja terhadap bawahannya.

Untuk memotivasi karyawan, para pemimpin disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis mereka agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi dan perlu juga memperhatikan serta mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan karyawannya.

Jadi hubungan pemimpin dengan motivasi sangat erat dimana pemimpin selalu memberikan yang terbaik untuk memotivasi bawahannya dan bawahan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Selain itu seorang pemimpin juga senantiasa waspada untuk selalu bersikap obyektif dan jangan sampai membiarkan keputusannya dipengaruhi oleh sentimen orang lain.

Dengan demikian, kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan, tergantung pada jiwa dan kepribadian dari seorang pemimpin itu sendiri. Artinya tergantung pada sikap dan penampilannya di dalam memimpin.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berpedoman pada latar belakang dan perumusan masalah penelitian serta berlandaskan pada teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Menurut Atherton dan Klemmack dalam Soehartono (2000:35), bahwa : “Penelitian deskriptif sebagaimana ditunjukkan oleh namanya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih”.

Adapun alasan peneliti menggunakan jenis penelitian jenis deskriptif dikarenakan fokus dari penelitian yang akan dilaksanakan adalah interaksi orang-orang dan proses-proses yang akan dilalui.

B. Fokus Penelitian

Ditetapkan adanya batas-batas fokus yang dipakai dalam penelitian merupakan faktor-faktor yang cukup penting, terutama menyangkut masalah penting dan data yang akan dikumpulkan, diolah dan dianalisis.

Seperti yang dikemukakan Moleong (2000:237), bahwa :

“Fokus penelitian adalah penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Masalah keadaan yang membingungkan akibat adanya kaitan dua atau lebih faktor. Faktor dalam hal ini dapat berupa konsep, data empiris, pengalaman atau unsur lainnya yang apabila ditempatkan secara berkaitan akan menimbulkan persoalan atau kesukaran”.

Dikemukakan pula oleh Moleong (2000:63) bahwa :”Penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijawab ataupun mana yang akan dibuang”

Menurut Cohen, BJ dalam Simamora, S (1983:76) peranan adalah “suatu perilaku yang diharapkan untuk orang lain dari seseorang yang menduduki status tertentu”. Yang dimaksud peranan dalam penelitian ini menekankan pada peranan yang dilakukan pimpinan perusahaan dalam memotivasi kerja karyawan sehingga mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas dan mencapai tujuan penelitian, maka fokus penelitian tentang peranan meliputi :

- a. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan
- b. Pengarahan dan pemberian bimbingan kepada karyawan
- c. Pemberian pengawasan dan hukuman kepada karyawan
- d. Pemberian penghargaan kepada karyawan

Motivasi diberikan pimpinan pada karyawannya dengan harapan agar karyawannya dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin dan juga sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pentingnya motivasi karena dengan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka fokus penelitian tentang motivasi meliputi :

- a. Kebutuhan akan prestasi
- b. Kebutuhan akan afiliasi
- c. Kebutuhan akan kekuasaan

C. Situs Penelitian

Situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menangkap kejadian yang sebenarnya dari obyek yang diteliti. Peneliti melaksanakan penelitian pada PT. Jawa Pos Radar Madiun karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam tentang sejauh mana peranan pemimpin dalam memotivasi kerja bawahannya untuk bekerja giat guna pencapaian tujuan perusahaan dan produktivitas kerja.

A. Sumber Data

Untuk dapat menganalisa dan menginterpretasikan data dengan baik maka data yang dikumpulkan harus relevan dengan permasalahannya. Sumber data yang dimaksud disini adalah menyangkut tentang sumber informasi yang berupa orang-orang yang dapat memberikan informasi tentang permasalahan yang menjadi pusat perhatian penelitian.

Dalam penelitian ini penulis dalam mendapatkan data yang dibutuhkan menggunakan sumber data sebagai berikut :

1. Sumber Data Primer

Menurut Moleong (200:112) adalah sumber-sumber data yang memberikan data langsung dari tangan pertama atau data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diperoleh dari responden yang diteliti, kemudian dicatat.

Dalam penulisan skripsi ini data primer diperoleh melalui wawancara atau *interview guide* dengan pimpinan dan 36 orang karyawan pada PT. Jawa Pos Radar Madiun untuk mendapatkan data tentang peranan pemimpin tersebut dalam melaksanakan tugasnya dan memotivasi pegawainya dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Sumber Data Sekunder

Menurut Moleong (200:113) data sekunder adalah sumber data yang mengutip dari sumber lain, seperti arsip, dokumen yang diperoleh dari perusahaan dalam penelitian.

Dalam penelitian ini sumber sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan arsip-arsip pada PT. Jawa Pos Radar Madiun.

B. Teknik Pengumpulan Data

Di samping penggunaan metode yang tepat, dalam setiap penelitian diperlukan juga kemampuan untuk mengambil dan menyusun serta mengumpulkan data yang relevan. Karena itulah pengguna suatu teknik pengumpulan data sangat berarti dalam mencapai tujuan penelitian.

Penelitian ini merupakan usaha pengumpulan data dengan cara langsung mendatangi lokasi penelitian dan mengamati serta keadaan yang sebenarnya terjadi.

Beberapa teknik pengumpulan data dapat digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Pengamatan atau observasi

Pengumpulan data dengan melihat secara langsung, mendengar dan mengamati obyek yang diteliti serta sekaligus diperlukan untuk penyesuaian data yang telah diperoleh.

2. Dokumentasi

Menurut Soehartono (2000:70) yaitu pengumpulan data yang dipelajari dokumen-dokuman perusahaan, catatan-catatan, buku-buku yang relevansi dengan penelitian ini. Disini peneliti mempelajari dan menyalin dokumen-dokumen yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

3. Wawancara (*interview*)

Menurut Soehartono (2000:67) yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan dan pimpinan tentang persoalan atau fokus penelitian.

Untuk mendukung atau membantu penulis dalam melaksanakan pengumpulan data digunakan beberapa instrumen penelitian. Instrumen penelitian menurut Moleong (2000:121) adalah alat pada waktu penelitian menggunakan suatu metode. Adapun instrumen dari penelitian ini adalah peneliti sendiri dan ditunjang dengan alat-alat antara lain. Dokumentasi, dengan menggunakan alat-alat tulis, interview guide, yaitu pertanyaan yang disusun secara sistematis yang diajukan kepada nara sumber mengenai permasalahan penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh penulis dalam menggali data dalam penelitian. Arikunto (1998:137). Dalam hal ini penulis menggunakan instrument sebagai berikut :

1. Pedoman wawancara (*interview guide*) sesuai dengan fokus penelitian yaitu langsung mengenai data yang dikumpulkan dari para informan.

Moleong (2002:90) Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.

2. Observasi

Yaitu cara pengumpulan data dengan berusaha mencari data langsung di lapangan pada sumber-sumber terkait akan subyek atau obyek yang akan diteliti.

3. Catatan langsung, untuk mencari informasi utama berkaitan dengan masalah yang diteliti.

D. Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif, disebutkan oleh Atherton dan Klemmack dalam Soehartono (2000:35), bahwa : “Penelitian deskriptif sebagaimana ditunjukkan oleh namanya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang satu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antar dua gejala atau lebih”.

Dimana analisis deskriptif dimaksudkan untuk eksplorasi dan klasifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan jalan mendeskripsikan masalah dan unit yang diteliti. Oleh karena itu analisis deskriptif ini tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesis dan juga tidak membangun dan mengembangkan perbendaharaan teori

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Sejarah Singkat PT. Jawa Pos Radar Madiun.

Koran Jawa Pos adalah surat kabar harian pagi yang sudah lama beredar di pasaran dan merupakan *market leader* bidang surat kabar harian di Jawa Timur. Di kota Madiun, Koran Jawa Pos sudah mendapat citra yang baik dari konsumen. Mengingat luasnya wilayah Madiun serta meningkatnya minat baca masyarakat Madiun secara umum, maka hal itu merupakan peluang pasar yang cukup besar dan potensial untuk mengembangkan perusahaan dengan cara menjangkau konsumen berkenaan dengan oplah penjualan. Oleh karena itu PT. Jawa Pos Group membuka Biro Perwakilan di Kota Madiun pada tanggal 12 Juli 1999 dengan nama Jawa Pos-Radar Madiun di Jalan Panjaitan 12 Madiun.

Radar Madiun sendiri merupakan anak dari induk perusahaan PT. Jawa Pos yang berpusat di Surabaya, tepatnya di Graha Pena Lt.4-5 Jalan A. Yani 88 Surabaya. Pada tanggal 1 April 2001, Radar Madiun mulai menetapkan pengaturan manajemen baru dan diberi nama PT. Madiun Intermedia Pers, yang mana manajemennya diatur menurut bagian-bagiannya sendiri sesuai dengan ketentuan PT. Jawa Pos Radar Madiun yang baru, dengan dipimpin oleh seorang *general manager* yaitu Bapak Aris Sudanang. Meskipun nama telah diganti dengan PT. Madiun Intermedia Pers namun masyarakat masih sering menyebutnya dengan nama Radar Madiun.

PT. Jawa Pos Radar Madiun bersifat umum dan mengedepankan pemberitaan daerah Madiun dan sekitarnya dengan pertimbangan untuk menciptakan sebuah surat kabar yang bersifat lokal dan pemasaran yang lebih spesifik. Selain itu, Kota Madiun merupakan kota pendidikan, pariwisata, dan industri yang akan selalu membutuhkan media sebagai sarana informasi yang menjembatani setiap kalangan di Kota Madiun

Pada tahun 2002 penjualan oplah koran sudah mencapai 20.000 eksemplar per hari, namun pada tahun 2003 hingga 2006 penjualan oplah koran Radar



Madiun hanya mengalami sedikit fluktuasi. Hal ini dapat terjadi karena penjualan koran di Kota Madiun sudah mencapai titik jenuh, walaupun minat baca masyarakat dan kebutuhan akan informasi sangat tinggi. Selain itu kebutuhan masyarakat akan informasi yang sistematis dapat dipenuhi melalui media lainnya seperti media elektronik.

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan dalam kegiatan penelitian ini adalah PT. Jawa Pos Radar Madiun yang terletak di Jalan Panjaitan No. 12 Madiun.

3. Visi dan Misi

a. Visi

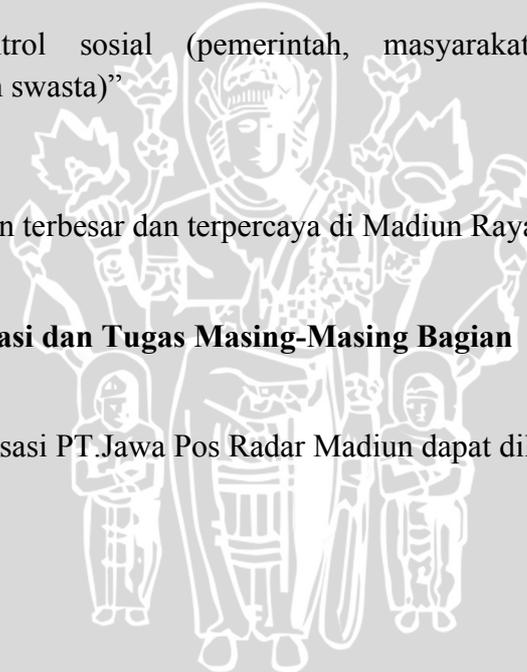
“Sebagai kontrol sosial (pemerintah, masyarakat ,dinas instansi pemerintah dan swasta)”

b. Misi

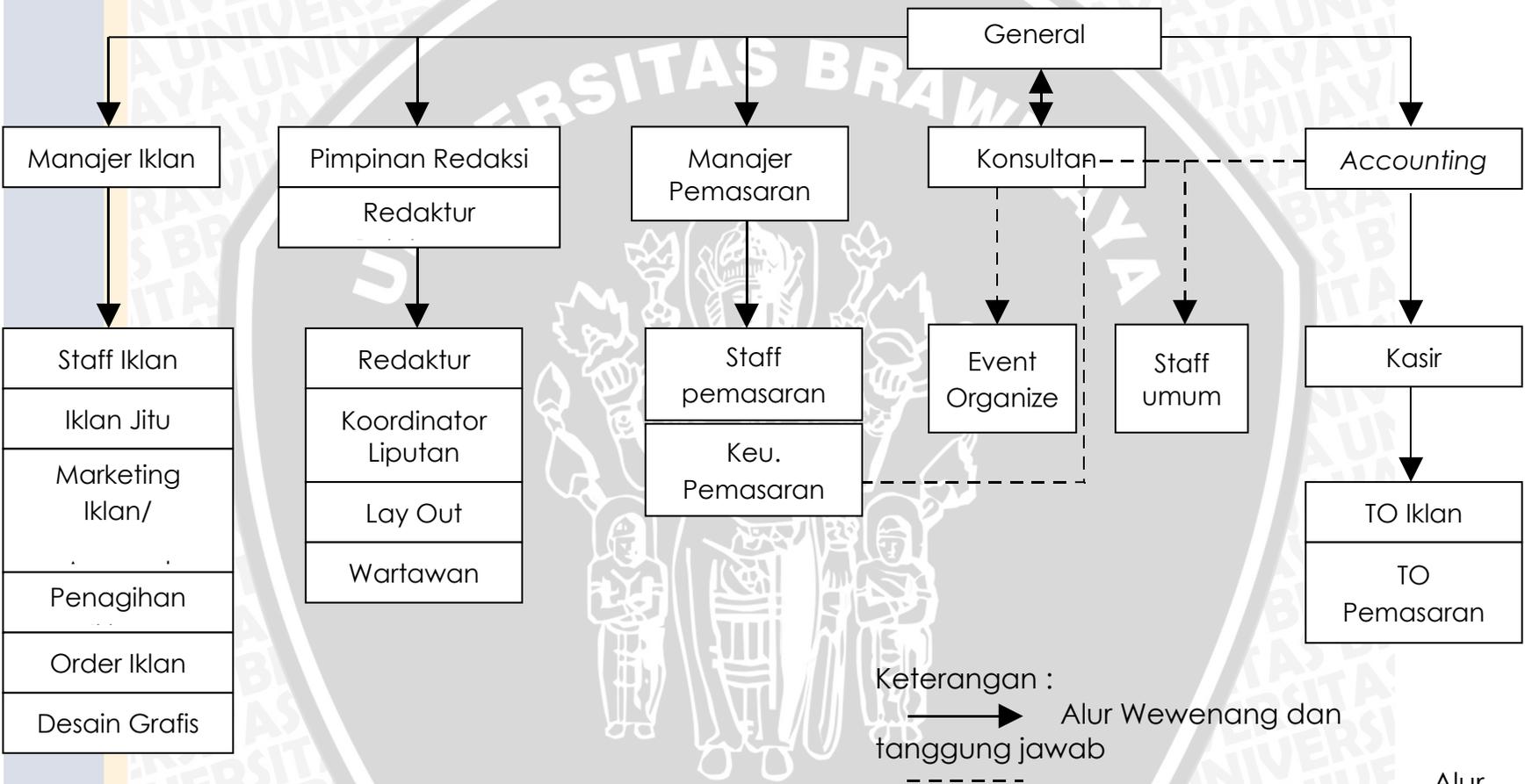
“ Menjadi koran terbesar dan terpercaya di Madiun Raya”

4. Struktur Organisasi dan Tugas Masing-Masing Bagian

Struktur organisasi PT.Jawa Pos Radar Madiun dapat dilihat pada bagan sebagai berikut :



Gambar 1
Bagan Struktur PT. Jawa Pos Radar Madiun



Pertimbangan
Sumber : Radar Madiun

Alur

Berikut ini akan diuraikan tugas dari masing-masing jabatan dalam struktur organisasi di PT. Jawa Pos Radar Madiun sebagai berikut:

1. General Manajer

- a. Membawahi semua divisi dan bagian di PT. Jawa Pos Radar Madiun
- b. Menentukan kebijakan perusahaan
- c. Mengatur manajemen kantor/perusahaan, termasuk laporan bagian keuangan maupun bagian pemasaran Koran
- d. Bertanggung jawab secara langsung kepada direktur maupun wakil direktur Jawa Pos

2. Konsultan

Memberikan masukan, pertimbangan, dan konsultasi kepada pimpinan/manajemen perusahaan, sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing

3. Manajer Iklan

- a. Bertanggungjawab mengontrol *Account Executive* iklan dalam menjalankan tugasnya, dan membina hubungan dengan biro / agen iklan eksternal
- b. Meneliti semua *account* iklan
- c. Menentukan dan mengatur harga iklan (naik tidaknya tarif iklan) serta pemberian diskon
- d. Melaksanakan tugas harian operasional dan manajemen periklanan

4. Pimpinan Redaksi

- a. Mengontrol pembuatan berita yang dibuat oleh PT. Jawa Pos Radar Madiun Mengikuti rapat langsung yang diadakan oleh direktur pusat
- b. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan

5. Redaktur Pelaksana

Melaksanakan tugas operasional yang sehari-hari dan manajemen redaksi dibawah pimpinan redaksi

6. Pimpinan Pemasaran

- a. Mengontrol cara kerja pemasaran baik dikantor maupun di lapangan
- b. Menciptakan perencanaan ke depan terhadap kegiatan pemasaran
- c. Mengontrol pembukuan keuangan pemasaran
- d. Membuat proyeksi dan strategi untuk meningkatkan oplah Koran
- e. Bertanggung jawab terhadap bidang pemasaran, oplah koran, dan agen serta sub-agen koran.

7. Accounting Perusahaan

- a. Menginput transaksi keuangan harian (kas dan bank)
- b. Mengolah data keuangan dan mengendalikan pengeluaran
- c. Membuat proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang
- d. Menyusun skema gaji, bonus karyawan, uang makan dan transportasi, tunjangan professional wartawan, lembur
- e. Menyusun faktur pajak
- f. Membuat laporan pajak tahunan

8. Staff Iklan

- a. Melayani dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pemasang iklan, baik iklan jitu, iklan display, advertorial, maupun sosial
- b. Memberikan layanan konsultasi yang terkait dengan iklan dan materi iklan
- c. Menghitung harga pemasangan iklan
- d. Memproses order iklan yang masuk langsung melalui Radar Madiun (bukan melalui *Account Executive* iklan maupun biro iklan)

9. Iklan Jitu

- a. Melayani dan memberikan informasi tentang iklan jitu yang dibutuhkan oleh pemasang iklan
- b. Menghitung harga pemasangan iklan jitu
- c. Menjelaskan dan memberikan konsultasi terhadap pelanggan terkait dengan iklan jitu yang akan dipasangnya

- d. Mengirimkan data-data iklan jitu ke pusat untuk dimuat sesuai order (menginput iklan jitu ke dalam komputer)
- e. Menerima pembayaran iklan jitu dan mentransfer ke rekening pusat secara kumulatif)

10. Penagihan Iklan

- a. Menagihkan pembayaran/sisa pembayaran iklan yang sudah jatuh tempo pembayaran
- b. Memberikan ketegasan kepada pemasang iklan yang sulit dalam pembayaran
- c. Membantu periklanan yang datang ke kantor
- d. Meneliti order pemasang yang belum terpasang

11. Order Iklan

- a. Menerima order pemasangan iklan yang masuk
- b. Mengorder iklan yang akan dimuat sesuai dengan jadwal order
- c. Melayani perubahan materi iklan
- d. Menjadwalkan order yang akan dimuat
- e. Memilah-milah order sesuai tanggal
- f. Bertanggung jawab terhadap iklan mulai dari desain iklan sampai iklan diterbitkan
- g. Mengecek order iklan dari kantor pusat yang akan diterbitkan di PT. Jawa Pos Radar Madiun

12. Desain Grafis Iklan

- a. Mendesain iklan sesuai permintaan pemasang iklan
- b. Menerima order desain iklan yang masuk
- c. Membenahi materi desain iklan dari pemasang yang mengubah desainnya

13. Marketing Iklan (*Account Exekutive/AE*)

- a. Mencari pelanggan baru pemasang iklan sebanyak mungkin
- b. Melakukan penjualan pribadi (*personal selling*)
- c. Memberikan harga iklan sesuai dengan harga resmi
- d. Memberikan pelayanan pemasangan iklan dengan baik, baik terhadap perubahan materi maupun perubahan order

- e. Menerima kritikan dan solusi dari pimpinan
- f. Mengikuti rapat yang diadakan pimpinan

14. Redaktur

- a. Mengedit berita yang ditulis oleh wartawan
- b. Mengoreksi berita dari wartawan sebelum dijadikan berita
- c. Mengecek ulang kebenaran berita yang didapat wartawan
- d. Memberikan informasi kepada wartawan mengenai berita yang layak diliput
- e. Menerima segala informasi yang datang dari luar (masyarakat)

15. Koordinator Liputan

- a. Merencanakan peliputan, baik berupa berita maupun foto dari wartawan
- b. Berkoordinasi dengan koordinator grup terhadap berita lokal yang akan diterbitkan dalam skala nasional

16. Lay Out

- a. Bertanggung jawab untuk menyusun penempatan (*lay outing*) materi berita dan materi iklan sampai siap dicetak
- b. Mengirimkan materi koran Radar Madiun yang sudah ditata kepada Jawa Pos untuk dicetak

17. Wartawan

- a. Mencari berita yang akurat untuk diterbitkan
- b. Menerima berita dari luar maupun dari dalam kantor
- c. Bersikap ramah dan sopan dalam wawancara

18. EO/Event Organizer

- a. Mengorganisir acara yang diadakan oleh PT. Jawa Pos Radar Madiun termasuk hubungan dengan sponsor
- b. Bertanggung jawab terhadap kelancaran acara dan segala aset perusahaan yang dipercayakan demi kepentingan acara

19. Pemasaran

- a. Bertanggung jawab terhadap sirkulasi koran
- b. Melayani, menawarkan, menjual dan berlangganan surat kabar koran Jawa Pos kepada para pelanggan

- c. Mencari pelanggan baru dan melakukan kegiatan *personal selling*

20. Staff Umum

Termasuk dalam bagian umum adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan *customer service*, kebersihan, keamanan dan koperasi

21. Kasir

- a. Menerima setoran dari *traffic order* iklan
- b. Menginput transaksi keuangan harian (kas dan bank)
- c. Melayani pengambilan gaji dan tunjangan profesional
- d. Mengorder kas kantor untuk keperluan perusahaan, melayani perusahaan dalam pengambilan bonus lainnya
- e. Mengontrol kas kecil dan kas bank perusahaan

22. Traffic Order/TO Iklan

- a. Bertanggung jawab terhadap iklan yang masuk
- b. Membuat laporan iklan dan kuitansi iklan
- c. Mengontrol piutang iklan
- d. Menghitung komisi *account executive* iklan, menerima setoran dari *account executive* iklan
- e. Berkoordinasi dengan *accounting* perusahaan, meneliti dan mencocokkan laporan dari kasir dan *accounting* perusahaan
- f. Mencatat order iklan yang masuk
- g. Melayani kebutuhan *account executive* iklan yang berkaitan dengan administrasi dan keuangan iklan
- h. Menerbitkan *invoice* penagihan.

5. Personalia

a. Jumlah karyawan

Keadaan jumlah karyawan PT.Jawa Pos Radar Madiun pada tahun 2009 adalah sebanyak 36 orang. Komposisi karyawan tersebut dapat dilihat berdasarkan beberapa karakteristik berikut ini :

1) Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1

Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis kelamin	Σ (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	28	77,8
2	Perempuan	8	22,2
	Jumlah	36	100

Sumber Data : Radar Madiun 2009

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa karyawan PT.Jawa Pos Radar Madiun yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (77,8%), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 8 orang (22,2%).

2) Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 2

Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Σ (orang)	Persentase (%)
1	Sarjana (S-1)	14	38,9
2	Diploma (D-3)	12	33,3
3	SMA	10	27,8
	Jumlah	36	100

Sumber Data : Radar Madiun 2009

Dari tabel di atas diketahui bahwa karyawan PT.Jawa Pos Radar Madiun yang berpendidikan Sarjana (S-1) sebanyak 14 orang (38,9%), sedangkan yang berpendidikan Diploma (D-3) sebanyak 12 orang (33,3%) dan karyawan yang berpendidikan SMA sebanyak 10 orang (27,8%),

3) Jam Kerja dan Hari Kerja

Jumlah hari kerja di PT.Jawa Pos Radar Madiun 6 hari kerja dalam seminggu dengan pengaturan sebagai berikut :

b. Hari Senin – Kamis : jam kerja pukul 08.00 – pukul 16.00

: jam istirahat pukul 12.00 – pukul 13.00

c. Hari Jum'at : jam kerja pukul 08.30 – pukul 16.00

: jam istirahat pukul 11.00 – pukul 13.00

d. Hari Sabtu : jam kerja 08.00 – pukul 16.00

: jam istirahat pukul 12.00 – pukul 13.00

*khusus redaksi jam kerja tidak tentu

B. Data Fokus Penelitian

Setiap perusahaan berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dimana diharapkan karyawannya mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan daya yang tersedia dalam mencapai hasil kerja yang telah ditentukan secara optimal.

Suatu usaha yang kongkrit mendorong peningkatan kinerja karyawan adalah adanya sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan dari karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat bekerja dengan lebih baik tidak terlepas dari peranan pemimpin sehingga akan terjadi suatu kerjasama antara pimpinan dan bawahan.

Dengan adanya dorongan (motivasi) dari pimpinan tersebut akan membangkitkan semangat kerja karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan, dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1. Peranan Pemimpin

a. Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan

Komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan sangat mendukung dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 10.00 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Mengenai komunikasi saya selalu berkomunikasi dengan karyawan karena hal tersebut sangat penting apalagi menyangkut pelayanan. Komunikasi juga selalu saya lakukan melalui pertemuan-pertemuan rutin antar karyawan baik itu saat jam kerja maupun diluar jam kerja. Pertemuan rutin dilakukan satu bulan sekali untuk membahas laporan-laporan pekerjaan, evaluasi dan rencana kerja ke depan. Di luar jam kerja biasanya saya makan siang dengan beberapa karyawan, dengan begitu saya bisa berkomunikasi dengan cara yang berbeda, lebih rileks dan santai tanpa ada batasan mana pemimpin dan mana bawahan. Dengan adanya pertemuan tersebut maka hubungan antara saya dengan karyawan terjalin dengan baik. Saya juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan atau pendapat sehingga karyawan juga merasa mereka dilibatkan”.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Nanang selaku Manager Pemasaran pada tanggal 9 Oktober 2009 jam 11.00 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“ Mengenai komunikasi kami selalu berkomunikasi dengan pimpinan baik secara formal maupun informal, kami juga diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan membicarakan tentang penyusunan rencana strategi apa yang akan digunakan oleh PT.Jawa Pos Radar Madiun. Saya juga melakukan komunikasi dengan staf pemasaran karena bagian pemasaran adalah bagian yang penting di PT. Jawa Pos Radar Madiun sehingga komunikasi harus sering di lakukan.”

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.00 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pimpinan selalu berkomunikasi dengan kami, baik pada saat jam kerja maupun diluar jam kerja. Pimpinan juga memberikan kesempatan berbicara dan mengemukakan pendapat pada saat ada pertemuan rutin ataupun pada saat rapat kordinasi, kadang pimpinan sering mengajak kita membahas rencana kerja pada saat makan siang di luar kantor”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.00 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Mengenai komunikasi saya selalu berkomunikasi dengan pimpinan, kami juga sering mengadakan pertemuan-pertemuan rutin antara karyawan dengan pimpinan. Dengan adanya pertemuan-pertemuan tersebut pimpinan selalu menanyakan pendapat kami atau meminta saran. Pimpinan tidak membatasi ruang lingkup komunikasi kita,dimana kita butuh berhubungan langsung dengan pemimpin beliau siap kapan saja”.

b. Pengarahan dan Pemberian Bimbingan kepada Karyawan

Peranan pemimpin dalam memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya sangat penting. Hal ini perlu diterapkan agar tidak terjadi kesalahan dan keragu-raguan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tujuan dari pemberian bimbingan dan pengarahan kepada para bawahan agar tercipta hubungan akrab dan baik antara pimpinan dan bawahan dan suasana kerja yang menyenangkan, karena dengan terciptanya hal tersebut diatas maka bawahan akan merasa pimpinan memberikan perhatian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 10.10 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Dalam hal pemberian bimbingan dan juga pengarahan kepada karyawan saya selalu memberikannya bimbingan dan juga pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengarahan itu biasanya berupa arahan lisan. Contoh arahan lisan saya mengontrol secara langsung dan memberikan arahan-arahan yang semestinya dikerjakan oleh karyawan agar mereka melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Saya juga membimbing karyawan agar lebih kreatif dan produktif agar mereka bisa maju, kemajuan perusahaan ditentukan oleh kinerja para karyawan itu sendiri”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Nanang selaku Manager pemasaran pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 11.10 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pimpinan selalu memberikan arahan dan juga bimbingan kepada kami dalam menyelesaikan pekerjaan. Arahan dan bimbingan tersebut besar artinya bagi kami sebagai masukan dan juga dapat menjalin hubungan yang baik dengan pimpinan. Menurut saya dalam pemberian bimbingan dan arahan sudah sepantasnya menjadi tugas pimpinan dalam mengarahkan karyawannya.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.10 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Menurut saya pimpinan selalu membimbing kami dalam melaksanakan pekerjaan. Pimpinan juga selalu memberikan pengarahan bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan pimpinan selalu melakukannya setiap saat”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.10 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Mengenai pemberian pengarahan dan bimbingan pimpinan selalu memberikannya kepada kami. Arahan itu biasanya secara lisan, dimana isinya tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan yang benar, apabila kita melakukan kesalahan pemimpin selalu mengarahkan kami bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar.”

c. Pemberian Pengawasan dan Hukuman kepada Karyawan

Proses manajemen dapat dikatakan lengkap, apabila pengawasan telah dilaksanakan seperti diketahui ada bermacam-macam fungsi manajemen dan diantaranya pengawasan menduduki posisi yang paling penting. Pengawasan merupakan fase untuk menilai apakah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan telah dicapai memuaskan atau tidak. Maka pengawasan dapat dikatakan sebagai proses dimana pihak manajemen melihat apakah yang terjadi sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Apabila tidak sesuai maka dapat dikatakan sebagai proses, dimana pihak manajemen melihat apakah yang terjadi sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Apabila tidak sesuai, maka dapat diadakan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 10.20 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Mengenai pengawasan disini sudah menjadi tugas dan kewajiban saya memberikan pengawasan kepada karyawan didalam menyelesaikan pekerjaannya. Saya selalu memberi hukuman kepada karyawan yang menyalahi aturan perusahaan. Pengawasan ini biasanya saya lakukan langsung di tempat kerja pada saat jam kerja. Selanjutnya mengenai sanksi, sanksi yang digunakan oleh Radar Madiun ini berupa sanksi peringatan (berupa peringatan tertulis), sanksi administratif (berupa penurunan jabatan, denda atau ganti rugi), sanksi skorsing (pemberhentian sementara) dan sanksi pemutusan hubungan kerja (berupa pemecatan)”.

Sehubungan dengan hal itu Bapak Nanang selaku Manager Pemasaran pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 11.15 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Dalam hal pemberian pengawasan terhadap karyawan pimpinan kadang-kadang memperhatikan, sedangkan pemberian sanksi kepada karyawan pimpinan selalu memberikannya dan sanksi tersebut menggunakan pedoman peraturan yang ada. Jadi disamping pimpinan memberikan teguran atau sanksi ringan pimpinan juga secara tegas memberikan sanksi berat kepada karyawan apabila memang kalau ada seorang karyawan yang benar-benar telah melanggar peraturan yang telah berlaku.”

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.20 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pimpinan memberikan pengawasan kepada kami walaupun tidak setiap saat, dalam sehari pemimpin cuma sekali saja mengecek para karyawan. Pimpinan juga selalu memberikan hukuman kepada kami apabila kami melakukan kesalahan atau kelalaian yang merugikan perusahaan”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.25 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Didalam pemberian pengawasan pimpinan kadang-kadang memberikan pengawasan kepada kami, tetapi pimpinan percaya apa yang akan dikerjakan oleh kami. Mengenai pemberian sanksi, pimpinan selalu memberikannya dan hukuman tersebut menggunakan pedoman peraturan sanksi itu berupa surat peringatan dan skorsing.”

d. Pemberian Penghargaan kepada Karyawan

Pemberian penghargaan dari pimpinan kepada bawahannya merupakan hal yang paling penting. Apabila hal ini selalu dilakukan pimpinan maka karyawannya merasa bahwa apa yang ia kerjakan dan hasilnya dihargai, dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan yang terbaik.

Hal tersebut juga dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 10.30 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Mengenai penghargaan saya selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan, karena dengan diberikannya penghargaan karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Saya juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti training-training dan meningkatkan pendidikan. Kesempatan tersebut juga harus memenuhi syarat-syarat tertentu antara lain harus melihat prestasi kerja dan masa kerja. Kesempatan meningkatkan pendidikan diberikan kepada karyawan yang mempunyai masa kerja di atas 5 tahun. Adapun penghargaan lain berupa imbalan (*reward*), imbalan biasanya diberikan kepada karyawan yang sukses dalam mengerjakan proyek-proyek perusahaan”.

Sehubungan dengan itu Bapak Nanang selaku Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 11.25 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Dalam hal pemberian penghargaan, pimpinan memberikannya kepada siapa saja yang pantas untuk mendapatkannya. Penghargaan tersebut juga diberikan kepada saya, saya diberikan kesempatan untuk berkuliah lagi, untuk karyawan yang baru bekerja biasanya mendapat kesempatan mengikuti training-training di luar ataupun di dalam perusahaan”.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.25 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pemberian penghargaan selalu diberikan apabila kita melakukan pekerjaan dengan baik. Saya sering mendapat imbalan atau bonus uang tunai ketika menyelesaikan suatu proyek kantor, itu membuat kita bekerja ekstra dalam menyelesaikan proyek perusahaan”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.30 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Mengenai penghargaan, pimpinan sering memberikan kepada saya, saya mendapatkan subsidi biaya kuliah dan ada juga penghargaan berupa pelatihan dan seminar”.

2. Motivasi

a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja karyawan, sehingga akan mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan kemampuannya serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan. Karyawan menyadari dengan adanya prestasi kerja yang tinggi maka akan dapat memperoleh pendapatan yang besar.

Mengingat kebutuhan karyawan akan prestasi, maka dari hasil wawancara dengan Bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 10.40 WIB diruang kerjanya sebagai berikut

“Saya memberikan pembelajaran agar karyawan lebih berprestasi, pembelajaran itu berupa pemberian training-training peningkatan SDM baik didalam maupun diluar perusahaan. Contoh pembelajaran diluar perusahaan adalah apabila ada training atau seminar tentang peningkatan SDM saya mengirim beberapa karyawan untuk mengikutinya, sedangkan di dalam perusahaan biasanya berupa arahan-arahan dan beberapa kiat guna meningkatkan SDM, biasanya saya lakukan disela-sela rapat ataupun saat jam kerja. Dengan adanya pembelajaran ini maka karyawan akan termotivasi agar lebih berprestasi dalam bekerja.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Nanang selaku Manager Pemasaran pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 11.30 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Kami selaku karyawan harus selalu berprestasi tinggi, kemajuan dan kemunduran perusahaan itu tergantung bagaimana kita bekerja. Pemimpin

memberikan pembelajaran agar kita bisa lebih berprestasi, itulah yang membuat saya bersemangat dalam bekerja”.

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.35 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pimpinan mengikut sertakan karyawannya dalam pelatihan-pelatihan guna meningkatkan SDM kami, itu memberikan kita banyak manfaat, selain peningkatan SDM pengetahuan kita juga meningkat, ini bias dijadikan bekal buat kita untuk lebih berprestasi”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.40 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Untuk meningkatkan prestasi kerja biasanya pimpinan mengikutsertakan kami dalam pelatihan-pelatihan dan seminar dalam rangka peningkatan SDM, pimpinan juga memberikan pembelajaran langsung bagaimana caranya supaya kita lebih berprestasi dalam bekerja”.

b. Kebutuhan akan Afiliasi

Pada dasarnya manusia tidak akan hidup menyendiri ditempat terpencil, ia akan selalu membutuhkan orang lain dalam kehidupannya, karena manusia adalah makhluk sosial. Dalam kehidupan manusia mempunyai kebutuhan akan perasaan ingin dihormati dan diterima oleh orang lain baik dilingkungan tempat tinggal maupun ditempat kerja. Oleh karena itu dalam memotivasi kerja karyawan, sebaiknya pimpinan juga mengikut sertakan karyawan dalam berbagai kegiatan perusahaan, karyawan akan merasa senang karena memperoleh kesempatan untuk memberikan saran dan pendapatnya.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 10.50 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Saya memberikan perlakuan yang sama kepada semua karyawan di Radar Madiun ini, saya menghormati semua karyawan di Radar Madiun ini, dan saya juga sering mengatakan kepada karyawan agar kita semua saling menghormati satu sama lain. Dengan adanya sikap saling menghormati dan menghargai sesama karyawan maka kondisi atau lingkungan kerja menjadi nyaman. Saya juga sering memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mengungkapkan apa yang ada dipikiran mereka

guna kemajuan perusahaan dalam berbagai kegiatan, dengan demikian mereka akan merasa dibutuhkan dan diterima di Radar Madiun ini”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Nanang selaku Manager Pemasaran pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 11.40 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Hubungan kami dengan pimpinan sangat baik begitupun dengan rekan kerja, dan komunikasi juga berjalan dengan lancar tanpa ada kesulitan, kalau ada masalah mengenai pekerjaan kami saling membantu, itu yang membuat kita nyaman dalam bekerja di Radar Madiun ini. Pimpinan juga sering meminta pendapat atau saran kepada kami”.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.45 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Kami sebagai karyawan Radar Madiun harus saling menghormati dan menghargai, itu yang sering dikatakan oleh pimpinan. Dengan kita dihormati dan dihargai kita jadi termotivasi dalam bekerja, sebab *team work* sangat dibutuhkan dalam bekerja di Radar Madiun ini ”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.45 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pimpinan sering memberikan kesempatan kepada kami untuk berbicara dan mengungkapkan pendapat saat rapat, itu membuat kita merasa selalu dibutuhkan di perusahaan ini”.

c. Kebutuhan akan Kekuasaan

Kebutuhan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan, karena itu kebutuhan ini dapat merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan. Kebutuhan akan kekuasaan ini menggunakan ketrampilan atau keahlian yang memungkinkan seorang karyawan mencapai suatu prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Aris selaku General Manager pada tanggal 10. Oktober 2009 jam 10.55 WIB diruang kerjanya sebagai berikut:

“Saya selalu memberikan perintah dan tekanan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Saya selalu percaya dengan kemampuan setiap karyawan di Radar Madiun ini. Perintah dan tekanan ini biasanya berupa arahan-arahan dan *deadline* disetiap hari agar mereka segera menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dengan begitu karyawan agar termotivasi untuk bekerja dengan baik dan tepat waktu karena di Radar Madiun ini Koran terbit setiap hari maka dibutuhkan ketepatan waktu dalam bekerja”.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Nanang selaku Manager Pemasaran pada tanggal 7 Oktober 2009 jam 11.50 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Saya selalu bekerja dibawah *deadline* dari pimpinan, walaupun memeras otak dan tenaga, *pressure* itu yang membuat saya termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan agar sesuai dengan target perusahaan”.

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Hartopo selaku Manager Iklan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 09.50 WIB diruang kerjanya sebagai berikut :

“Perintah pimpinan dan *deadline* yang diberikan pimpinan selalu membuat kita bekerja ekstra kerja guna menyelesaikan target perusahaan, itu yang membuat kita termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan kami”.

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Aci selaku bagian Keuangan pada tanggal 14 Oktober 2009 jam 13.50 diruang kerjanya sebagai berikut :

“Pimpinan selalu memberikan instruksi agar kita menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pimpinan percaya dengan kemampuan kami dalam menyelesaikan pekerjaan,itu yang membuat kita tergerak agar menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat”.

C. Analisis dan Interpretasi Data

Setelah penyajian data-data dari hasil penelitian di lapangan, baik data obyek penelitian maupunn data fokus penelitian tentang peranan pemimpin maupun data fokus penelitian tentang pemimpin dan motivasi karyawan dilingkungan PT. Jawa Pos Radar Madiun. Sedangkan langkah selanjutnya adalah melakukan analisis dan menginterpretasikan data tersebut dan pada akhirnya dari analisis data ini ditarik suatu kesimpulan yang sesungguhnya mengenai peranan pemimpin dan memotivasi di PT.Jawa Pos Radar Madiun dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Peranan Pemimpin

a. Komunikasi antara Pemimpin dengan Bawahan

Komunikasi adalah proses mengirimkan dan menerima berita diantara pihak-pihak yang saling berhubungan sehingga diperoleh pemahaman tentang apa yang dimaksud satu sama lain. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan tercipta hubungan kerja yang baik pula. Komunikasi juga sangat mendukung dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa pimpinan berkomunikasi dengan karyawan dengan baik. Menurut pimpinan, komunikasi sangat penting apalagi menyangkut tentang pelayanan. Komunikasi dilakukan saat jam kerja maupun diluar jam kerja. Pada jam kerja komunikasi biasanya dilakukan saat pertemuan-pertemuan rutin atau pada saat rapat. Pertemuan rutin dilakukan satu bulan sekali, pertemuan rutin ini dilakukan untuk membahas laporan-laporan pekerjaan di semua bidang, selain membahas laporan-laporan juga membahas tentang rencana kedepan yang akan dilakukan perusahaan. Dalam pertemuan ini juga dilakukan evaluasi kinerja seluruh karyawan, dalam pertemuan ini komunikasi yang digunakan adalah komunikasi formal. Komunikasi diluar jam kerja dilakukan pimpinan saat istirahat atau pada saat makan siang dengan beberapa karyawan, ini dilakukan agar pimpinan dapat berkomunikasi dengan cara yang berbeda, lebih santai dan lebih rileks tanpa ada batasan mana pimpinan dan mana bawahan, disinilah komunikasi informal digunakan oleh pimpinan.

Menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan, pimpinan berkomunikasi dengan baik dengan mereka, karyawan diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat atau usulan-usulan yang dapat memajukan perusahaan saat mengikuti pertemuan rutin perusahaan. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa pimpinan kadang membahas masalah pekerjaan pada saat makan siang bersama karyawan sehingga mereka dapat berkomunikasi dengan lebih santai. Pimpinan juga tidak membatasi ruang lingkup karyawan dalam berkomunikasi dengan pimpinan mereka, sehingga karyawan lebih leluasa dalam berkomunikasi dengan pimpinannya. Hal ini yang membuat karyawan lebih bersemangat dan nyaman dalam bekerja.

Di dalam organisasi atau perusahaan, komunikasi ibarat aliran darah dalam kehidupan. Tanpa adanya komunikasi maka organisasi tidak dapat bergerak dan melaksanakan aktivitasnya. Setiap orang yang berada di organisasi tidak dapat menghindarkan diri dari komunikasi jika mengharapkan keinginan atau kebutuhannya dapat terpenuhi oleh pihak lain. Komunikasi yang dilakukan pimpinan baik itu secara formal maupun informal membuat karyawan bersemangat dalam bekerja dikarenakan komunikasi mereka dengan pimpinan terjalin dengan baik. Hal inilah yang membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

b. Pengarahan dan Pemberian Bimbingan kepada Karyawan

Tujuan dari pemberian bimbingan dan arahan kepada karyawan adalah agar tercipta hubungan akrab antara pimpinan dan bawahan serta dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, karena terciptanya hal tersebut, bawahan merasa pimpinan memberikan perhatian dalam penyelesaian tugas mereka, sehingga bawahan akan termotivasi untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik bagi perusahaan.

Dari hasil wawancara pimpinan selalu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Pemberian pengarahan dan bimbingan oleh pimpinan dilakukan setiap saat dan secara lisan atau secara langsung kepada karyawan. Pengarahan secara lisan tersebut berupa mengontrol langsung karyawan dalam bekerja, memberikan arahan-arahan dan bimbingan tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pimpinan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan bertujuan agar karyawan lebih kreatif dan produktif dalam bekerja sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan karena kemajuan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan itu sendiri.

Dari wawancara dengan beberapa karyawan, menurut mereka pimpinan selalu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada mereka, pimpinan setiap saat memberikan pengarahan kepada mereka dan selalu membimbing mereka apabila mereka menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengarahan dan bimbingan itu dijadikan sebagai masukan dan dapat menjalin hubungan yang

baik dengan pimpinan. Bagi karyawan sudah sepantasnya pimpinan memberikan arahan dan bimbingan kepada mereka.

Pemberian pengarahan dan bimbingan yang baik kepada karyawan akan memberikan umpan balik (*feed back*) yang positif kepada karyawan tentang bagaimana bekerja dengan baik yang akan membuat karyawan lebih mengerti dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

c. Pemberian Pengawasan dan Hukuman kepada Karyawan

Pengawasan merupakan fase untuk menilai apakah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan telah dicapai memuaskan atau tidak. Maka pengawasan dapat dikatakan sebagai proses dimana pihak manajemen melihat apakah yang terjadi sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Apabila tidak sesuai maka dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan. Pengawasan yang dilakukan pimpinan merupakan kontrol bagi aktivitas bawahan dalam menyelesaikan tugas untuk menuju ke arah yang harus dicapai agar dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang seharusnya.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa sudah menjadi tugas dan kewajiban pemimpin memberikan pengawasan dan hukuman kepada karyawan. Pengawasan ini dilakukan langsung ditempat kerja pada saat jam kerja. Mengenai sanksi yang diberikan apabila ada karyawan yang melanggar aturan adalah sanksi peringatan (berupa peringatan tertulis), sanksi administratif (berupa penurunan jabatan atau denda), sanksi skorsing (pemberhentian sementara), sanksi pemutusan hubungan kerja (pemecatan).

Dari peuturan beberapa karyawan, pimpinan kadang-kadang saja melakukan pengawasan. Walaupun tidak setiap saat, paling tidak dalam sehari satu kali pimpinan melakukan pengawasan. Mengenai sanksi selalu diberikan pimpinan kepada karyawan yang melakukan kesalahan, pemberian sanksi juga harus sesuai dengan aturan perusahaan. Apabila kesalahan yang dilakukan cumakesalahan ringan pimpinan biasanya Cuma member teguran langsung kepada karyawan yang lalai. Mengenai pengawasan yang tidak setiap saat dilakukan pimpinan, menurut seorang karyawan itu dilakukan karena pimpinan percaya dengan apa yang mereka kerjakan sehingga jarang melakukan pengawasan.

Apabila dalam pelaksanaan tugasnya, karyawan menyimpang atau menyalahi aturan yang ada dari ketentuan yang berlaku diperlukan sanksi atau teguran dari pimpinan. Sanksi ini bukan sebagai alat menghukum tetapi sebagai alat kontrol sekaligus saran bagi pimpinan untuk memperhatikan bawahannya. Dengan memberikan sanksi atau teguran disini dapat memberikan dorongan kepada karyawan agar tidak terulang kesalahan lagi. Dengan demikian munculah suasana kerja yang baik dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi dimana pemberian sanksi tidak semena-mena, tetapi melalui proses peraturan atau ketentuan yang berlaku, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja supaya tidak melanggar peraturan perusahaan.

d. Pemberian Penghargaan kepada Karyawan.

Dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi maka akan memberikan atau menimbulkan motivasi kerja karyawan karena karyawan akan merasa bahwa pimpinan menghargai serta mengakui hasil kerja karyawan. Selain itu pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi juga dapat memberikan dorongan atau dapat memotivasi karyawan lainnya yang belum berprestasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dalam penyelesaian pekerjaannya dengan harapan akan memperoleh penghargaan tersebut.

Menurut hasil wawancara penghargaan selalu diberikan pemimpin kepada karyawan yang bekerja dengan baik memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan. Penghargaan yang diberikan perusahaan adalah imbalan (reward) atau bonus apabila karyawan sukses dalam mengerjakan proyek perusahaan, penghargaan lain adalah diberikannya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan mengikuti training-training. Kesempatan dalam melanjutkan pendidikan mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu mempunyai masa kerja di atas 5 tahun.

Menurut hasil wawancara dengan karyawan penghargaan diberikan kepada yang pantas mendapatkannya. Ada beberapa karyawan yang telah mendapatkan penghargaan dari pimpinan yaitu dapat melanjutkan kuliah lagi, diikutsertakan dalam training-training dan pelatihan-pelatihan, subsidi biaya kuliah, dan ada yang mendapat bonus berupa uang tunai setelah menyelesaikan

suatu proyek.dengan adanya penghargaan-penghargaan tersebut membuat karyawan bekerja ekstra keras agar mendapatkan penghargaan tersebut.

Pemberian penghargaan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan hal yang paling penting dalam proses manajemen. Dengan diberikannya penghargaan oleh pemimpin dapat memberikan dorongan atau dapat memotivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga perusahaan diuntungkan dengan hasil yang diberikan karyawan begitu juga sebaliknya karyawan diuntungkan dengan adanya imbalan yang diberikan oleh perusahaan.

2. Motivasi

a. Kebutuhan akan Prestasi

Setiap orang akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan atau ditetapkan lebih efektif dan efisien dibandingkan periode sebelumnya. Dengan demikian maka berarti orang tersebut telah dapat memperbaiki kinerjanya. Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja karyawan, sehingga akan mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan kemampuannya serta energy yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja.

Dari hasil wawancara pimpinan selalu memberikan pembelajaran kepada karyawan agar lebih berprestasi. Pembelajaran ini diberikan oleh pimpinan pada saat jam kerja maupun di sela-sela rapat. Pembelajaran dilakukan di dalam maupun di luar perusahaan, di dalam perusahaan contohnya adalah pimpinan memberikan arahan-arahan langsung dan beberapa kiat yang berguna untuk peningkatan SDM. Sedangkan pembelajaran di luar perusahaan adalah mengikutsertakan karyawan dalam training-training dan seminar tentang peningkatan SDM. Dengan adanya pembelajaran tersebut akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga akan membuat karyawan lebih berprestasi.

Dari hasil wawancara dengan karyawan, mereka harus selalu berprestasi tinggi, karena kemajuan dan kemunduran perusahaan ditentukan oleh hasil kerja mereka. Menurut beberapa karyawan pimpinan selalu memberikan pembelajaran agar mereka lebih berprestasi. pimpinan sering mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan SDM. Menurut mereka pemberian

pembelajaran tersebut membuat pengetahuan mereka bertambah dan bisa mengembangkan kemampuannya dalam bekerja sehingga bisa menjadi bekal untuk lebih berprestasi.

Pembaerian pembelajaran yang diberikan oleh pimpinan Radar Madiun berdampak positif terhadap karyawan. Pemberian pembelajaran guna mengembangkan SDM merupakan bekal untuk lebih berprestasi. Kebutuhan berprestasi merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja karyawan, disinilah peran pemimpin sangat penting untuk membuat karyawan dapat mengembangkan kemampuannya agar lebih berprestasi.

b. Kebutuhan akan Afiliasi

Pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi sangat diperlukan untuk menjalin hubungan yang harmonis terutama antar rekan sekerja. Dengan adanya hubungan baik maka akan tercipta kerjasama yang baik diantara karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Didalam memenuhi kebutuhan afiliasi, pimpinan mempunyai peranan penting didalam memajukan karyawannya dengan menumbuhkan rasa saling menghormati dan menghargai sesama karyawan Radar Madiun, pimpinan juga memperlakukan sama kepada semua karyawannya, sehingga kondisi lingkungan kerja menjadi nyaman. Pimpinan juga mengikut sertakan karyawan dalam berbagai kegiatan perusahaan. Maksudnya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan pendapat-pendapatnya atau saran-saran kepada pimpinan, biasanya dilakukan pada saat rapat. Dengan demikian akan membuat mereka merasa dibutuhkan dan merasa diterima dalam bekerja di Radar Madiun.

Dari hasil wawancara dengan karyawan hubungan mereka dengan pimpinan dan rekan kerja sangat baik, komunikasi dengan pimpinan juga lancar. Karyawan sering dibantu ketika mengalami kesulitan dalam bekerja, karyawan juga sering dimintai pendapat atau saran ketika rapat, ini membuat mereka merasa dibutuhkan dalam perusahaan. Sikap saling menghormati antara rekan kerja membuat mereka nyaman dalam bekerja karena *team work* yang mengutamakan

komunikasi sangat penting apalagi dalam perusahaan seperti Radar Madiun ini. Kondisi ini yang membuat karyawan termotivasi dalam bekerja.

Dengan adanya sikap saling menghormati dan menghargai maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman. Dengan adanya kebebasan dalam berbicara dan mengungkapkan pendapat maka karyawan akan merasa diterima dan dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan demikian maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja dengan lingkungan kerja yang baik pula.

c. Kebutuhan akan Kekuasaan

Setiap orang ingin mempunyai pengaruh dan dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok. Kebutuhan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan, karena itu kebutuhan ini dapat merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan. Disinilah peranan pemimpin sebagai penggerak atau mempengaruhi karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

Dari hasil wawancara pemimpin selalu memberikan perintah dan tekanan (*pressure*) kepada karyawan agar mereka mau bekerja dengan mengerahkan seluruh kemampuannya guna mencapai tujuan perusahaan. Pemberian *deadline* merupakan salah satu cara yang dilakukan pemimpin supaya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Pemberian arahan atau perintah ini dilakukan pimpinan disetiap hari saat jam kerja, ini dilakukan karena Radar Madiun merupakan koran harian yang setiap hari terbit, sehingga dibutuhkan kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam bekerja.

Menurut karyawan mereka selalu bekerja dibawah *pressure* dari pimpinan, tetapi *pressure* tersebut dijadikan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Pimpinan juga sering memberikan instruksi-instruksi langsung kepada karyawan, instruksi ini yang membuat mereka tergerak agar menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Dengan demikian pemimpin berhasil dalam menggerakkan atau mempengaruhi karyawan agar bekerja dengan baik. Begitu juga dengan karyawan, dengan adanya pengaruh tersebut mereka menjadi lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

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 peranan pemimpin di PT. Jawa Pos Radar Madiun dalam memotivasi karyawannya. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian. Berdasarkan pada landasan teori yang relevan kemudian dapat dilihat bahwa kedua hal tersebut berkaitan erat.

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

1. Peranan pemimpin di PT. Jawa Pos Radar Madiun dapat dikatakan baik, dimana pemimpin telah dapat melaksanakan perannya dalam berkomunikasi, mengarahkan dan memberikan bimbingan, pemberian pengawasan dan hukuman serta pemberian penghargaan kepada karyawan sehingga karyawan mau bekerja dengan baik.
2. Berdasarkan analisa dan intepretasi data dapat diketahui bahwa pimpinan telah berperan dalam memotivasi karyawan dalam setiap pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya motivasi, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai prestasi dalam bidangnya, karena kebutuhan-kebutuhan dari karyawan telah dapat terpenuhi dengan baik selama karyawan bekerja di PT. Jawa Pos Radar Madiun. Adapun kebutuhan untuk memotivasi kerja karyawan yang didahulukan adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

B. Saran

Setelah mengambil beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan interpretasi data, maka dapat disimpulkan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam hal pemberian pengawasan, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan lagi sehingga karyawan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Pemberian penghargaan di PT. Jawa Pos Radar Madiun telah dilaksanakan dengan baik yaitu dengan diberikan kesempatan untuk bersekolah lagi, tetapi alangkah baiknya persyaratan agar diperingan untuk karyawan yang mempunyai masa kerja yang belum lama.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Muhammad. 1986. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, Yogyakarta : Liberty
- Flippo, Edwin. 1992. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan oleh Muhammad Mas'ud. Jakarta : Erlangga
- Gibson, Donnely, Ivancevich. 1997. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Handoko, Hani. 1997. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPEF
- Hasibuan, S.P. Malayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hutauruk, Gunawan. 1996. *Manajemen*. Jilid 2. Jakarta : Erlangga
- Kartono, Kartini. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali
- , 1992. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Press
- Kusnadi, dkk. 1999. *Pengantar Manajemen*. Malang : Universitas Brawijaya
- Manullang. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nawawi, dkk. 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gajahmada University Press
- Sanapiah, Faisal. 1990. *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : YA3
- Soehartono, Irawan. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Sugiono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta
- Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta
- Terry, George. Terjemahan Smith. J. 1993. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Penerbitan Rajawali Press
- Zainun, Bachtiar. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara