# FAKTOR – FAKTOR EKSTRINSIK MOTIVASI KERJA KARYAWAN BAGIAN AGEN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) SALATIGA AREA OFFICE

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Ahli Madya**

**Manajemen Perkantoran Pada Universitas Negeri Semarang**


**Oleh**

**Rizky Agus Nugroho**

**7351306535**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**


**2009**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Tugas Akhir ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian Tugas Akhir pada :

Hari : Senin

Tanggal : 03 Agustus 2009

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Jurusan Manajemen

Drs. Ketut Sudarma, M.M

NIP. 130686736

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

An. Ketua Jurusan Manajemen

Sekretaris

Drs. Ade Rustiana, M.Si

NIP. 132003070

**PENGESAHAN KELULUSAN**

Tugas Akhir ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Tugas Akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 25 Agustus 2009

Penguji Tugas Akhir

| Ketua | Penguji I |
|---|---|
| Drs. Ketut Sudarma, M.M | Dorojatun Prihandono, SE, M.M |
| NIP. 130686736 | NIP. 132307554 |

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Agus Wahyudin, M.Si
NIP. 131658236

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

**PERNYATAAN**

Menyatakan bahwa yang tertulis dalam Tugas Akhir ini adalah benar-benar karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam Tugas Akhir ini dikutip berdasarkan pada kode etik ilmiah.

Semarang, Agustus 2009

Rizky Agus Nugroho
NIM. 7351306535

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

- Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusuk. (Q.S. Al Baqoroh : 45)
- Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu sudah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhan-Mu lah hendaknya kamu berharap. (Q.S. Alam Nasyrah : 6-8)
- Hiasilah hidupmu dengan berlimpah ilmu untuk bekal di hari esok. (Penulis)

### Persembahan

- Ayah dan Ibuku tercinta yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang dan materiil yang tiada ternilai maknanya.
- Kakak dan Adikku tercinta.
- "Kurnia Lailasari" yang selalu memberikan kasih sayang, mendampingiku dan memberikan motivasi kepadaku.
- Teman-teman seperjuangan prodi MP–D3 2006
- Almamaterku

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN UNNES

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis haturkan kehadirat Allah SWT karena atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "FAKTOR – FAKTOR EKSTRINSIK MOTIVASI KERJA KARYAWAN BAGIAN AGEN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) SALATIGA AREA OFFICE".

Penulisan Tugas Akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Ahli Madya pada Program Studi Manajemen Perkantoran D3, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Sejak penulis merencanakan sampai dengan selesainya penulisan Tugas Akhir ini penulis banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak .

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si, Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Agus Wahyudin, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan belajar di Fakultas Ekonomi.
3. Drs. Sugiharto, M.Si, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang, yang telah memberi ijin melaksanakan observasi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.

PERPUSTAKAAN UNNES

4. Drs. Ketut Sudarma, M.M, Dosen Pembimbing yang dengan kesabarannya telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penulisan Tugas Akhir.
5. Dorojatun Prihandono, SE, M.M, Dosen Penguji yang telah memberikan pengarahan kepada penulis dalam penulisan Tugas Akhir.
6. Supatmi, SE, Area Manager PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
7. Semua Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office yang telah membantu penulis dalam penyediaan data dan informasi.
8. Bapak, Ibu, serta Saudaraku yang telah memberikan doa dan semangat.
9. Teman-temanku seperjuangan MP – D3 2006 yang telah memberikan doa dan semangat.
10. Serta semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan baik material maupun moral dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Semoga penulisan Tugas Akhir ini bisa bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri, dan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, Agustus 2009

Penulis

# ABSTRAK

**Rizky Agus Nugroho. 2009. " *Faktor-Faktor Ekstrinsik Motivasi Kerja Karyawan Bagian Agen Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office* ".** Tugas Akhir. Program Studi Manajemen Perkantoran D3, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.

**Kata kunci : Faktor-Faktor Ektrinsik, Motivasi Kerja, Karyawan**

Di dalam instansi baik pemerintah maupun swasta, manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan organisasi. Ukuran keberhasilan instansi dapat dilihat dari tingkat produktivitas dan kepuasan karyawannya. Produktivitas ini tergantung pada kemauan para karyawan untuk menjalankan aktivitas organisasi. Maka pimpinan juga harus berusaha agar para bawahannya mempunyai motivasi yang tinggi untuk menjalankan tugasnya.

Tujuan penelitian Tugas Akhir ini adalah : 1) Untuk mengetahui faktor-faktor ekstrinsik yang paling dominan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office. 2) Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.

Kesimpulan, 1) Dari 5 faktor ekstrinsik yang paling dominan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office adalah hubungan antarpribadi. 2) Motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office sudah baik, hal ini bisa dilihat dari hasil 25 pertanyaan yang dijawab oleh 31 responden. 3) Kendala-kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office yaitu kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas kerja, budaya kerja atau perilaku karyawan bagian agen yang tidak baik, perusahaan sulit memberikan insentif atau bonus yang adil dan layak kepada karyawan.

Saran, 1) Sebaiknya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menyediakan fasilitas yang memadai dan menambah jumlah fasilitas kantor yang dibutuhkan. Misalnya komputer, mesin faxsimile, printer dan menambah AC pada tiap-tiap ruang kantor. 2) Pimpinan sebaiknya meluangkan waktu untuk turun langsung ke lapangan melihat karyawan bagian agen yang sedang bekerja, hal itu untuk mengecek apakah karyawan tersebut benar-benar bekerja atau menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi. 3) Agar karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office dapat mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak, perusahaan sebaiknya bekerja sama dengan pengembang perumahan untuk diadakan program perumnas ditempat tertentu. Program perumnas itu dapat dibayar dengan sistem kredit atau potongan gaji per bulan.

**DAFTAR ISI**

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... ii

PENGESAHAN KELULUSAN ..... iii

PERNYATAAN ..... iv

MOTTO DAN PERSEMBAHAN ..... v

KATA PENGANTAR ..... vi

ABSTRAK ..... viii

DAFTAR ISI ..... ix

DAFTAR TABEL ..... xi

DAFTAR GAMBAR ..... xii

DAFTAR LAMPIRAN ..... xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang ..... 1

B. Perumusan Masalah ..... 5

C. Tujuan Penelitian ..... 7

D. Manfaat Penelitian ..... 8

E. Sistematika Penulisan ..... 8

BAB II LANDASAN TEORI

A. Pengertian Motivasi ..... 10

B. Unsur-unsur Motivasi ..... 14

C. Jenis-jenis Motivasi ..... 16
D. Proses Motivasi ..... 18
E. Metode Motivasi ..... 19
F. Kendala Motivasi ..... 24
G. Teori-teori Motivasi ..... 25
H. Faktor-faktor Motivasi ..... 36
I. Kerangka Berpikir ..... 44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian ..... 47
B. Objek Kajian ..... 47
C. Sumber dan Jenis Data ..... 47
D. Metode Pengumpulan Data ..... 48
E. Metode Analisis Data ..... 50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan ..... 53
B. Hasil Penelitian ..... 61
C. Pembahasan ..... 71

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan ..... 76
B. Saran ..... 77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN UNNES

## DAFTAR TABEL

Halaman


| | | |
|---|---|---|
| Tabel 1 | Ringkasan perhitungan indikator gaji ..... | 61 |
| Tabel 2 | Ringkasan perhitungan indikator kondisi kerja..... | 63 |
| Tabel 3 | Ringkasan perhitungan indikator kebijaksanaan dan administrasi perusahaan..... | 64 |
| Tabel 4 | Ringkasan perhitungan indikator hubungan antarpribadi..... | 66 |
| Tabel 5 | Ringkasan perhitungan indikator supervisi atau pengawasan..... | 67 |


UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

## DAFTAR GAMBAR

halaman


| | | |
|---|---|---|
| Gambar 1 | Kerangka Berpikir ..... | 46 |
| Gambar 2 | Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office ..... | 57 |


UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Angket

Lampiran 2. Kisi-kisi Instrumen

Lampiran 3. Olah Data

Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian

Lampiran 5. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, karena manusia mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sebagai penentu dan penggerak jalannya suatu organisasi, maka perhatian pimpinan pada karyawan sangat dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut. Pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh minat dan semangat para karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Sehingga meskipun pengawasan dan perencanaan dalam organisasi sudah sempurna, namun motivasi terhadap karyawan tetap dibutuhkan.

Di dalam instansi baik pemerintah maupun swasta, manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapainya tujuan organisasi. Ukuran keberhasilan instansi dapat dilihat dari tingkat produktivitas dan kepuasan karyawannya. Produktivitas ini tergantung pada kemauan para karyawan untuk menjalankan aktivitas organisasi. Maka pimpinan juga harus berusaha agar para bawahannya mempunyai motivasi yang tinggi untuk menjalankan tugasnya.

Memotivasi dalam perusahaan bertujuan untuk memacu karyawan agar lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan dan hasil yang optimal. Pelaksanaannya motivasi kerja menitik beratkan pada faktor manusia di dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation)*

kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2001:68).

Pimpinan akan melakukan pendekatan kepemimpinan yang mencerminkan suatu kesadaran bahwa produktivitas melalui karyawan merupakan bagian utama untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan dalam memberikan motivasi kepada bawahannya akan berbeda antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi maka sumber motivasinya akan berbeda, tidak semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi untuk uang melainkan juga dipengaruhi oleh faktor akan *growth* dan *achievement.* Memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi menjadi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Hasibuan, 2001:216). Motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi karyawan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Seseorang yang termotivasi yaitu orang yang melakukan upaya subtansial guna menunjang tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat terlihat dari kepuasan kerja dan kinerja yang dihasilkan (Winardi, 2002:2).

Dengan diberikannya motivasi kerja dari pimpinan perusahaan, diharapkan seluruh anggota dalam perusahaan tersebut dapat bekerja sesuai dengan prosedur dan bertujuan untuk mencapai standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Demikian juga yang terjadi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office yang bergerak dalam bidang Jasa Asuransi yaitu Asuransi Jiwa. Fungsi peredaran uangnya tidak semata – mata hanya untuk proteksi (perlindungan) tetapi juga ada *saving* (tabungan). Dengan adanya status Persero memiliki peran ganda, selain sebagai perusahaan penyedia Jasa Asuransi Jiwa, juga dituntut untuk mendapatkan laba kepada perusahaan. Maka dari itu dalam memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat pimpinan harus mempertimbangkan segi ekonomi, sehingga karyawan bagian agen yang termotivasi tinggi sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi yang paling berpengaruh adalah motivasi atau dorongan diri dari agen itu sendiri untuk mau dan semangat bekerja. Memotivasi diri berarti menyadarkan diri kita bahwa pada dasarnya dirinya ingin melaksanakan tugas tersebut (PT. Asuransi Jiwasraya, 2004:44). Selama agen tidak bisa meyakinkan bahwa agen ingin melaksanakannya, maka agen akan mengalami kesulitan besar untuk memotivasi dirinya. Jika hal ini terjadi maka akan berakibat kurang memahaminya tugas yang diberikan tersebut. Untuk itu motivasi dari diri agen itu sangat berpengaruh besar terhadap hasil yang dicapainya. Disamping itu, kemauan agen untuk bekerja lebih semangat akan

timbul apabila ada dorongan dari dalam diri agen itu sendiri untuk memenuhi kebutuhannya.

Selain motivasi dari agen itu sendiri, motivasi dari luar diri agen yaitu dari pimpinan atau perusahaan juga sangat penting untuk mendukung agen tersebut semangat bekerja dalam mencari calon pemegang polis. Karena pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan agen yang mampu, cakap, dan terampil. Tetapi yang lebih penting mereka mempunyai kemauan untuk bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu dalam upaya peningkatan usahanya, perusahaan harus dapat merangsang agen agar lebih giat dalam bekerja dengan cara memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan para agen.

Berdasarkan observasi pendahuluan dan wawancara yang Penulis lakukan pada Pimpinan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office, pemberian motivasi sudah dilakukan dengan baik, tetapi masih adanya agen yang belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, dan penyerobotan hak dan wewenang agen satu dengan agen yang lain dalam memprospek calon pemegang polis.

Dari uraian dan alasan diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul "FAKTOR-FAKTOR EKSTRINSIK MOTIVASI KERJA KARYAWAN BAGIAN AGEN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) SALATIGA AREA OFFICE".

## B. Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Di dalam perusahaan masalah yang sering dialami oleh seseorang pimpinan adalah bagaimana cara mengelola sumber daya manusia yang ada sehingga perusahaan bisa produktif. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan tergantung kerjasama antara atasan dan bawahan. Tanpa adanya kontribusi dari bawahan, pimpinan tidak dapat menjalankan usahanya, sehingga dapat dikatakan bahwa produktivitas perusahaan tercapai apabila karyawan telah menjalankan usahanya dengan baik.

Pencapaian produktivitas yang tinggi pada perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya. Manajer selalu berusaha untuk dapat memotivasi karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Setiap karyawan memiliki perilaku dan karakteristik yang berbeda. Hal ini mengakibatkan para manajer sering mengalami kendala dalam memotivasi karyawannya karena manajer harus mampu memahami perilaku setiap karyawannya. Selain itu, motivasi tidak dapat diukur secara riil, hanya dapat diketahui dari hasil kerja dan kepuasan kerja. Meskipun demikian motivasi karyawan harus tetap ditingkatkan agar tujuan perusahaan tercapai dan produktivitas meningkat.

2. Pembatasan Masalah

Motivasi seseorang pekerja dapat dikatakan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada

seseorang merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan sesuatu perilaku guna mencapai tujuan dan kepuasan dirinya. Motivasi kerja karyawan didorong oleh kebutuhan akan prestasi, affiliasi, dan kekuasan. Selain itu, motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik motivasi dipengaruhi oleh diri karyawan itu sendiri, sedangkan faktor ekstrinsik dipengaruhi oleh lingkungan organisasi. Faktor intrinsik motivasi dipengaruhi oleh pekerjaan yang kreatif dan menantang, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemungkinan meningkat, dan kemajuan. Sedangkan faktor ekstrinsik motivasi dipengaruhi oleh gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, hubungan antarpribadi, kualitas supervisi atau pengawasan.

Untuk mendapatkan data yang obyektif dari perusahaan, penulis ingin membatasi masalah pada faktor ekstrinsik yang mempengaruhi motivasi karyawan. Faktor intrinsik motivasi tidak di bahas dalam penelitian ini karena banyaknya jumlah pegawai dan luasnya wilayah kerja pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office. Selain itu, karyawan biasanya tidak memberikan data yang sebenarnya apabila di wawancarai secara subyektif tentang kedinasan. Sehingga data yang diperoleh bersifat subyektif.

3. Rumusan Masalah

    1. Faktor-faktor ekstrinsik apa yang paling dominan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office?

2. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office?

## C. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian tentunya tidak terlepas dari tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan judul yang diambil penulis, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor ekstrinsik yang paling dominan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.

## D. Manfaat Penelitian

Sebuah penelitian tentunya diharapkan mampu memberikan berbagai manfaat kepada berbagai pihak. Adapun kegunaan dari penelitian ini antara lain :

1. Secara Teoritis

   Dapat menambah ilmu pengetahuan yang dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian sejenis.

2. Secara Praktis

   a. Bagi Penulis

      Dapat dijadikan sebagai bahan masukan, sehingga dapat menerapkan perpaduan antara praktik dan teori yang didapat di bangku kuliah.

   b. Bagi Akademik

      Sebagai bahan masukan dan umpan balik guna memperbaiki dunia pendidikan dan sebagai bahan referensi bahan kajian dalam penelitian selanjutnya.

   c. Bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office

      Sebagai bahan masukan bagi instansi, khususnya mengenai motivasi kerja karyawan.

## E. Sistematika Penulisan

1. Bagian Pengantar Tugas Akhir

   Berisi tentang : Halaman Judul, Halaman Persetujuan dan Pengesahan, Halaman Motto dan Persembahan, Kata Pengantar, Abstrak, Daftar Isi.

2. Bagian Umum Tugas Akhir

   Terdiri dari:

   **BAB I : PENDAHULUAN**

   Dalam bab ini berisi tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN UNNES

**BAB II : LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini berisi tentang teori atau konsep-konsep yang mendukung pemecahan masalah yang dikemukakan dalam penelitian.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini berisi tentang Objek Penelitian, Objek Kajian, Sumber dan Jenis Data, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisis Data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang Sejarah Berdirinya Perusahaan, Struktur Organisasi, Uraian Mengenai Hasil Penelitian dan Pembahasan.

**BAB V : PENUTUP**

Berisi tentang Kesimpulan dan Saran.

3. Bagian Pelengkap

Dalam bagian pelengkap ini menerangkan mengenai daftar pustaka dan lampiran.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

# BAB II

# LANDASAN TEORI

## A. Pengertian Motivasi

Produktivitas pegawai menjadi pusat perhatian dalam upaya untuk meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Dalam upaya pendelegasian wewenang, pengendalian dan pengarahan anak buah perlu disertai dengan motivasi. Hal ini dilakukan agar tindakan, perilaku, sikap pegawai terarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah, supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Proses pemberian dorongan merupakan serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menambah dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi. Kebutuhan pegawai mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditumbuhkan besar, maka dorongan kerja besar pula. Dalam merumuskan program motivasi harus selaras dengan tuntutan dan kondisi atau kemapuan organisasi yang bersangkutan. Adapun program motivasi meliputi program *reward-punishement,* dan program pengembangan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:58).

Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak tanduknya. Motivasi meliputi kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dalam pengamatan tingkah laku manusia (*American Encyclopedia* dalam Hasibuan, 2008:143).

Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi merupakan tingkah laku. Motivasi juga didefinisikan sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut Hasibuan (2008:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Pemberian motivasi ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Dengan motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Dalam hal ini akan digunakan motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1995:252).

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Manullang, 1994:146).

Motivasi juga diartikan sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2002:6).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong untuk melaksanakan aktivitas yang sejalan dengan tujuan, sehingga diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai dan tujuan individu pegawai yang bersangkutanpun dapat terpenuhi.

Motivasi dapat juga diartikan sebagai setiap daya gerak atau daya dorong yang muncul pada diri individu untuk secara sadar mengabdikan diri bagi pencapaian tujuan organisasi. Kerja menurut Hasibuan (2003:94) adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Sehingga motivasi kerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Menurut Hasibuan (2001:216) motivasi harus dilakukan pimpinaan terhadap bawahan sebab:

a. Pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
b. Ada bawahan yang mampu mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
c. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaiakn tugasnya.
d. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Begitu pentingnya peranan motivasi dalam pencapaian tujuan organisasi maka pimpinanan harus dapat mengetahui perilaku dan kebutuhan bawahannya agar pimpinan dapat menerapkan metode motivasi yang tepat pada bawahannya. Menurut Wahjosumidjo dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003:187) untuk memberikan motivasi yang tepat, pimpinan hendaknya secara terus-menerus:

a. Mengamati dan memahami tingkah laku bawahannya.

b. Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahannya.

c. Memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahannya.

Keinginan pegawai atau motivasi pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan. Sehingga perilaku pegawai yang termotivasi dapat dilihat dari perilaku dalam menjalankan tugas kerjanya sesuai dengan tujuan organisasi. Seseorang yang sangat termotivasi yaitu produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja (Winardi, 2002:15).

## B. Unsur-unsur Motivasi

Motivasi pada prinsipnya merupakan kemudi yang kuat dalam membawa seseorang melakukan kebijakan manajerial yang biasanya terjelma dalam bentuk perilaku antusias, berorientasi pada tujuan, dan memiliki target yang jelas, baik secara individu maupun kelompok. Motivasi sebagai kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu dilingkungan dunia kerja atau dipelataran kehidupan pada umumnya. Dengan demikian motivasi mengandung unsur antara lain:

1. Tujuan

Manusia adalah makhluk bertujuan, meski tidak ada manusia yang mempunyai tujuan yang benar-benar sama di dalam mengarungi hidup ini. Manusia berorganisasi karena ingin mengabdikan diri pada

organisasi itu, disamping sebagai wadah mencari sumber kehidupan, membangun kekerabatan, mencari sumber kehidupan, membangun kekerabatan, mencari teman, dan wahana beraktualitas diri. Manusia organisasional yang melakukan motivasi tinggi senantiasa sadar bahwa antara tujuan dirinya dengan tujuan organisasi sama sekali tidak terpisahkan atau kalaupun terpisah, tidak terlalu senjang.

2. Kekuatan dari dalam individu

   Manusia adalah insan yang memiliki energi, baik energi fisik, otak, mental, dan spiritual yang berakumulasi dan menjelma dalam bentuk dorongan batin seseorang untuk melakukan sesuatu tugas secara tepat waktu, optimal secara pelayanan, efisiensi secara pembiayaan, akurat dilihat dari tujuan yang ingin dicapai, serta mampu memuaskan klien atau pengguna. Manusia organisasional bekerja didalam organisasi semata-mata karena rasa terpanggil untuk berbuat tanpa mengingkari adanya maksud yang ingin dicapai dari pekerjaan itu seperti gaji, aktualiasi diri, mengisi waktu luang atau rekreasi.

3. Keuntungan

   Pada prinsipnya manusia bekerja ingin mendapatkan keuntungan langsung yang akan diperoleh sebagai hasil kerjanya. Manusia organisasional adalah makhluk normal yang taraf pengabdiannya tinggi sekalipun dalam proses kerja tidak terlepas dari adanya hasrat meraih sesuatu. Rasa dekat terhadap kebutuhan,

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

keinginan untuk mencari keuntungan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan aktivitas manusia.

## C. Jenis-jenis Motivasi

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Dalam penulisan ini motivasi tidak terlepas dari konteks manusia organisasional. Menurut Danim (2004:17) motivasi yang dapat mempengaruhi manusia organisasional dalam bekerja atau menjauhi pekerjaan terdiri dari:

1. Motivasi Positif

   Motivasi positif merupakan proses pemberian motivasi atau usaha untuk meningkatkan motif dimana hal itu diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain agar dia bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu kepadanya.

   Jenis-jenis motivasi ini antara lain imbalan yang menarik, informasi tentang pekerjaan, kedudukan atau jabatan, perhatian atasan terhadap bawahan, kondisi kerja, rasa partisipasi, dianggap penting, pemberian tugas berikut tanggung jawabnya, dan pemberian kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

2. Motivasi Negatif

   Motivasi negatif ini sering dikatakan sebagai motif yang bersumber dari rasa takut, misalnya jika dia tidak bekerja akan merasa

takut dikeluarkan, takut tidak diberi gaji, dan takut dijauhi oleh rekan sekerjanya.

Motivasi negatif yang berlebihan membuat oraganisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi tidak kreatif, serba takut dan serba terbatas geraknya.

3. Motivasi dari dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugas-tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja itu sendiri. Kesenangan pekerja muncul pada waktu dia bekerja dan dia sendiri menyenangi pekerjaan itu. Motivasi muncul dari dalam diri individu, karena memang individu itu mempunyai kesadaran untuk berbuat.

4. Motivasi dari luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dari luar diri pekerjaan itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan. Manusia bekerja semata-mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan dapat pula bersumber dari faktor-faktor dari luar subjek.

Sedangkan menurut Hasibuan (2001:222) jenis-jenis motivasi dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini

semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah).

Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang berakibat kurang baik.

## D. Proses Motivasi

Proses motivasi menurut Hasibuan (2008:150) meliputi:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan

diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif itu diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

   Dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan untuk ini penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

   Manajer dalam memotivasi harus memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman.*

6. Team Work

   Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

## E. Metode Motivasi

Dalam memotivasi bawahan pimpinan harus dapat memilih metode yang tepat sesuai dengan kepribadian dan perilaku bawahan agar bawahan merasa termotivasi dan kepuasan kerja bawahannya terpenuhi. Metode

motivasi dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung pada bawahannya. Namun, diantara keduanya metode tidak langsung memiliki pengaruh yang besar untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat.

Menurut Hasibuan (2001:222) yang dimaksud metode langsung dan metode tidak langsung adalah:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

   Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain-lain.

2. Metode tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

   Metode tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menjaga gairah kerja, kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain.

Motif-motif lain yang mendorong perilaku karyawan dalam organisasi adalah:

1) Kebutuhan kelangsungan hidup

   Beberapa kebutuhan fisik dan fisiologis seperti makan dan pelindungan dapat dipenuhi secara langsung oleh organisasi atau secara tidak langsung melalui pendapatan yang diterima oleh anggota organisasi.

2) Kebutuhan keamanan

   Kebutuhan keamanan atau keselamatan berisikan perlindungan dari ancaman bahaya fisik atau berkurangnya pendapatan. Kebutuhan ini dipenuhi dengan menghilangkan kondisi-kondisi kerja yang membahayakan dan dengan pengamanan yang melindungi bencana ekonomi pribadi. Pengamanan ini meliputi: jaminan kesehatan, jaminan cacat, jaminan pengangguran, masa kerja atau kontrak kerja jangka panjang, peraturan-peraturan atau prosedur-prosedur mengemukakan tuntutan yang melindungi pekerja pekerja terhadap kecurigaan yang memusuhi, pemberhentian sementara ataupun pemecatan.

3) Kebutuhan berkelompok

   Kebutuhan berkelompok yaitu keinginan menjalankan ikatan keluarga dan hubungan antar pribadi dimana kasih sayang dan tolong menolong saling diterima dan dibutuhkan. Tipe kebutuhan ini dapat

dipenuhi dalam organisasi sejauh seorang pekerja dapat mengembangkan pergaulan intim dengan para pekerja lain.

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini dapat dipenuhi dalam organisasi sejauh teman-teman kerjanya, para bawahannya serta para atasan memerlukan satu sama lain sebagai anggota organisasi yang penting dan bernilai.

5) Kebutuhan kebebasan

Kekuatan akan kebebasan ini dapat dikenali dengan cara memberikan reaksi kepada figur-figur yang berkuasa serta kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggungjawab atas pekerjaannya.

6) Kebutuhan kecakapan dan keberhasilan

Sejumlah orang belajar untuk menemukan serta menyukai pekerjaan-pekerjaan yang penuh rintangan sedangkan yang lainnya belajar takut dan menghindari dari pekerjaan-pekerjaan. Orang akan puas jika dapat menyelesaikan pekerjaan yang sulit atau mencapai standar yang gemilang.

Pimpinan dalam memotivasi ini harus menyadari bahwa orang akan bekerja keras dengan harapan, ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaan.

Menurut Peterson dan Plowman dalam buku Hasibuan (2001:217) keinginan-keinginan itu antara lain:

a) *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

   Artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

b) *The desire for posession* (keinginan untuk memiliki sesuatu)

   Artinya keinginan untuk memiliki sesuatu. Keinginan ini merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

c) *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)

   Artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.

d) *The desire for recognation* (keinginan akan pengakuan)

   Artinya keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

PERPUSTAKAAN UNNES

Adapun model-model motivasi menurut Hasibuan (2001:222) yang dapat digunakan pimpinan untuk memotivasi bawahannya adalah:

1. Model Tradisional

   Untuk memotivasi bawahan agar bergairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu membeikan insentif

materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya.

2. Model Hubungan Manusia

Dalam model ini karyawan termotivasi untuk mendapatkan kebutuhan materiil dan non materiil. Motivasi dapat dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya

3. Model Sumber Daya Manusia

Model sumber daya manusia untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberi tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik.

## F. Kendala Motivasi

Di dalam melakukan kegiatan tak jarang ditemuinya hambatan yang mampu menghambat pencapaian tujuan dari kegiatan tersebut. Begitu pula halnya dengan pelaksanaan motivasi kerja karyawan yang tidak selamanya berjalan sesuai dengan harapan pimpinan. Hal ini

disebabkan adanya kendala-kendala yang harus dihadapinya. Kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat sulit karena setiap individu karyawan tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan
4. Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

(Hasibuan, 2003:102)

## G. Teori - teori Motivasi

Menurut Hasibuan (2008:152) teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas :

### 1. Teori Kepuasan *(Content Theory)*

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini berusaha menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-

kebutuhannya (*Inner needs*). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah :

1) Teori Motivasi Klasik

Fenderik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

2) Teori Abraham H. Maslow

Teori Maslow dikenal dengan teori hierarki kebutuhan dan dipandang sebagai pelopor teori motivasi. Teori ini pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkatan hierarki kebutuhan yaitu:

a) *Physiological Needs*

*Physiological Needs* adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lain.

b) *Safety and Security Needs*

*Safety and Security Needs* adalah kebutuhan akan kebebasan yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

Kebutuhan ini mengarah kedalam dua bentuk yaitu:

1) Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan jiwa ditempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan diwaktu jam-jam kerja.
2) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja, misalnya motor yang disimpan jangan sampai hilang.

c) *Affiliation or Acceptance Needs*

*Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

Kebutuhan sosial ini terdiri dari empat kelompok yaitu:

1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
3) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun yang menyenangi kegagalan *(sense of achievement).*
4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

d) *Esteem or Status or Needs*

*Esteem or Status or Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

e) *Self Actualization*

*Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa sulit dicapai orang lain (Hasibuan, 2008:154-156).

3) Teori Herzberg

Teori ini dikenal dengan teori dua faktor. Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivisional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor yang bersifat ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang misal dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya.

Menurut Herzberg dalam Sondang (2002:290) yang tergolong dalam faktor motivasional adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertambah kemajuan dalam berkarir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor higiene atau

pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang karyawan dengan atasan, hubungan seseorang karyawan dengan rekan kerja, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

4) Teori Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory

Mc. Clelland berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

a. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
b. Harapan keberhasilannya
c. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Motivasi karyawan sangat berhubungan dengan situasi karyawan serta gaya hidup, yaitu:

a. *Achievement Motivation*

Motif yang mendororng serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan kearah *standard excellence.*

b. *Affiliation Motivation*

Motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.

c. *Power Motivation*

Motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh pada orang lain.

Menurut David Mc Clelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk keberhasilan yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu dan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup merupakan tantangan untuk dapat dikerjakan dengan lebih baik.
b. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
c. Mereka senang kepada pekerjaannya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaan.

5) Teori “X” dan “Y” Mc. Gregor

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori “X”

(teori tradisional) dan manusia penganut teori "Y" (teori demokratik).

1) Teori "X"

a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.

b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.

c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mempedulikan tujuan organisasi.

Menurut teori "X" ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh.

2) Teori "Y"

a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat.

b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.

c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori "Y" ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterkaitan pada keputusan.

6) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu :

a. Upah yang adil dan layak
b. Kesempatan untuk maju/promosi
c. Pengakuan sebagai individu
d. Keamanan kerja
e. Tempat kerja yang baik
f. Penerimaan oleh kelompok
g. Perlakuan yang wajar
h. Pengakuan atas prestasi

7) Teori Kebutuhan Model Edward

Edward mengatakan bahwa ada 15 macam kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang, yaitu sebagai berikut: *Achievement, Deference, Order, Exhibition, Autonomy, Affiliation,*

*Intraception, Succorance, Dominance, Abasement, Nurturance, Change, Endurance, Heterosexuality, Aggression.*

**2. Teori Motivasi Proses *(Process Theory)***

Teori motivasi proses dalam bukunya Hasibuan (2008:165) pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya, jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas.

Yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah :

a. Teori harapan *(expectancy theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom dalam bukunya Hasibuan (2008:165). Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu :

1) Harapan *(expectancy)*

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar

dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku.

2) Nilai *(valence)*

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai / martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

3) Pertautan *(instrumentality)*

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori Keadilan *(equity theory)*

Karena egonya manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik / salah), bukan atas suka / tidak suka *(like or dislike)*. Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus berdasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh

atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat (Hasibuan, 2008:167).

**3. Teori Pengukuhan *(Reinforcement Theory)***

Dalam bukunya Hasibuan (2008:167) teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut :

1) Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.
2) Pengukuhan negatif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga, prinsip hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

Hukuman ada dua jenis, yaitu sebagai berikut :

1) Hukuman dengan penghilangan *(removal)* terjadi apabila suatu Pengukuhan positif dihilangkan secara bersyarat (misalnya kelambatan seseorang menyebabkan kehilangan sejumlah uang dari upahnya.
2) Hukuman dengan penerapan *(application)* terjadi apabila suatu pengukuhan negatif diterapkan secara bersyarat (misalnya ditegur oleh atasan karena menjalankan tugas dengan jelek).

## H. Faktor-Faktor Motivasi

Motivasi sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan produk tinggi dan motivasi yang rendah akan menurunkan produktivitas. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Danim (2004:30) faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

1. Gaya kepemimpinan administrator

   Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dalam bekerja. Dengan demikian perilaku kepemimpinan yang cocok adalah kepemimpinan situasional. Tugas pimpinan di sini adalah membangun kesadaran karyawan. Bentuk kesadaran itu antara lain: rasa malu bila melanggar peraturan, gaya kerja konsisten menurut situasi, membantu rekan yang memerlukan bantuan , tepat waktu.

2. Sikap individu

Situasi dan kondisi di luar diri individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri. Karakter individu yang mendukung menurunnya motivasi adalah sikap tidak mau meraih prestasi baru, rasa cepat puas, dan lemah fisik.

3. Situasi kerja

Lingkungan kerja, jarak tempuh, dan fasilitas yang tersedia memberikan motivasi jika persyaratannya terpenuhi. Tetapi apabila persyaratan tersebut tidak terpenuhi dapat menurunkan motivasi.

Pada umumnya motivasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat pula dikatakan sebagai akumulasi aspek-aspek internal individu, seperti kepribadian, spirit, antusiasme, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bersumber dari lingkungan fisik, sosial, tekanan, dan regulasi keorganisasian (Danim, 2004:3).

Menurut Siagian (2002:294) Faktor internal motivasi terdiri atas:

a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
b. Harga diri
c. Harapan pribadi
d. Kebutuhan
e. Keinginan

f. Kepuasan kerja

g. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi terdiri dari:

a. Jenis dan sifat pekerjaan

b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung

c. Organisasi tempat bekerja

d. Situasi lingkungan pada umumnya

e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya

Menurut Gomes (1995:180) Motivasi seorang pekerja melibatkan faktor individu dan faktor organisasional. Faktor individu antara lain: kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap-sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay)*, keamanan pekerjaan *(job security)*, sesama pekerja *(co-workers)*, pengawasan *(supervision)*, pujian *(praise)*, dan pekerjaan itu sendiri *(job it self)*.

Secara ringkas, penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawan dalam Handoko (1995:260) adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Faktor tersebut oleh Herzberg dibedakan menjadi dua macam:

a. Faktor motivasional (intrinsik) meliputi: pekerjaan yang kreatif dan menantang, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemungkinan meningkat, dan kemajuan.
b. Faktor pemeliharaan (ekstrinsik) meliputi: status seseorang dalam organisasi , hubungan antar pribadi dengan atasan, hubungan antar pribadi dengan rekan sejawat, pengawasan, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, keamanan kerja, kondisi kerja, pengetahuan, dan kehidupan pribadi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan meliputi pekerjaan yang kreatif dan menantang, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemungkinan meningkat, dan kemajuan. Motivasi intrinsik timbul dari dalam diri individu yang menyebabkan individu memilih kegiatan, cara, dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi motivasi bersumber dari lingkungan fisik, sosial dan organisasi. Adapun faktor ekstrinsik meliputi gaji atau upah, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, hubungan antarpribadi, kualitas supervisi atau pengawasan.

Secara umum faktor-faktor ekstrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji adalah bentuk dari kompensasi atas prestasi kerja yang telah diberikan oleh pegawai kepada perusahaan. Gaji dapat berbentuk uang, barang maupun kesempatan untuk menikmati (yaitu kesempatan yang diberikan untuk menikmati suatu fasilitas perusahaan).

Pemberian gaji dapat dilakukan melalui empat sistem yaitu:

1. Sistem perbandingan

   Pemberian gaji dengan sistem ini berdasarkan pengamatan atas berat ringannya pekerjaan.

2. Sistem nilai

   Dengan sistem nilai pemberian gaji masih didasarkan atas pengamatan berat ringannya pekerjaan masing-masing kelompok. Tingkat gaji yang lebih tinggi diberikan kepada pegawai yang memegang tanggung jawab yang lebih luas.

3. Sistem penggolongan pekerjaan

   Penggajian diberiakan atas dasar golongan pekerjaan, dimana golongan satu dengan yang lain memiliki nilai yang berbeda karena faktor-faktor yang terdapat di dalamnya.

4. Sistem perbandingan

   Dalam sistem ini pemberian gaji dilakukan dengan menentukan faktor-faktor pembanding yang sudah terdapat didalam satu golongan.

b. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung situasi kerja yang kondusif tergantung kepada pimpinan dalam melaksanakan tugas kepemimpinan. Pimpinan yang dapat mengerti kemauan bawahan sangat dibutuhkan dalam kehidupan berorganisasi.

Adapun tipe-tipe kepemimpinan yang dapat digunakan adalah:

1. Pimpinan Otokratik

   Kepemimpinan otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang melakukan tanggung jawab penuh terhadap organisasi.

   Ciri-ciri pemimpin otokratik adalah:

   a) Beban kerja organisasi ditanggung oleh pimpinan.
   b) Bawahan hanya dianggap sebagai pelaksana dan tidak boleh memberikan ide baru
   c) Menentukan kebijakan sendiri
   d) Memiliki kepercayaan rendah terhadap bawahan
   e) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah
   f) Korektif dan minat penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Pemimpin Demokratis

Tipe kepemimpinan ini bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah:

a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu
b) Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggungjawab
c) Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama
d) Kepercayaan tinggi kepada bawahan dengan tidak melepaskan tanggungjawab pengawasan komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Pimpinan Permisif

Pimpinan permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, biasanya terlalu mengambil muka dengan dalih untuk menggunakan individu yang dihadapinya.

Ciri-ciri kepemimpinan ini adalah:

a) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri
b) Mengiyakan segala saran
c) Lambat dalam membuat keputusan

d) Banyak mengambil muka kepada bawahan

e) Ramah dan tidak menyakiti kepada bawahan.

c. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan

Kebijaksanaan dan administrasi merupakan suatu cara yang digunakan instansi atau perusahaan untuk memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang dihasilkan, pemberian cuti atau izin kerja kepada karyawan, pemberian kesempatan untuk berprestasi, mengembangkan kemampuan, dan berkarir. Disamping itu kebijaksanaan dan administrasi perusahaan juga didalamnya terdapat peraturan-peraturan yang diterapkan di perusahaan beserta sanksi apabila melanggarnya.

d. Hubungan antarpribadi

Hubungan antarpribadi dapat terjadi secara vertikal maupun horizontal. Hubungan ini dilakukan dengan komunikasi. Adapun bentuk komunikasi itu adalah:

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah dilakukan oleh pimpinan dengan maksud untuk memberi pengarahan, informasi, instruktur, nasihat/saran, dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan yang ingin dicapai dan kebijakan organisasi. Komunikasi ke atas berasal dari bawahan kepada

atasan. Komunikasi ke atas bertujuan untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawahan.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi ini meliputi komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama dan diantara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

e. Kualitas supervisi atau pengawasan

Kualitas supervisi atau pengawasan merupakan suatu cara yang digunakan instansi atau perusahaan untuk memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memecahkan sendiri persoalan kerja, dan bagaimana cara yang diterapkan pimpinan untuk mengawasi kerja karyawan agar bisa memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan.

## I. Kerangka Berpikir

Bahwa dalam sebuah perusahaan motivasi berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan pemahaman hak-hak dan kewajiban-kewajiban karyawan maka motivasi kerja akan meningkat dan tercapainya kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian peranan motivasi sangatlah penting karena dapat mempengaruhi atau mendorong karyawan berbuat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik bersumber dari dalam diri individu karyawan, sedangkan faktor ekstrinsik bersumber dari lingkungan organisasi.

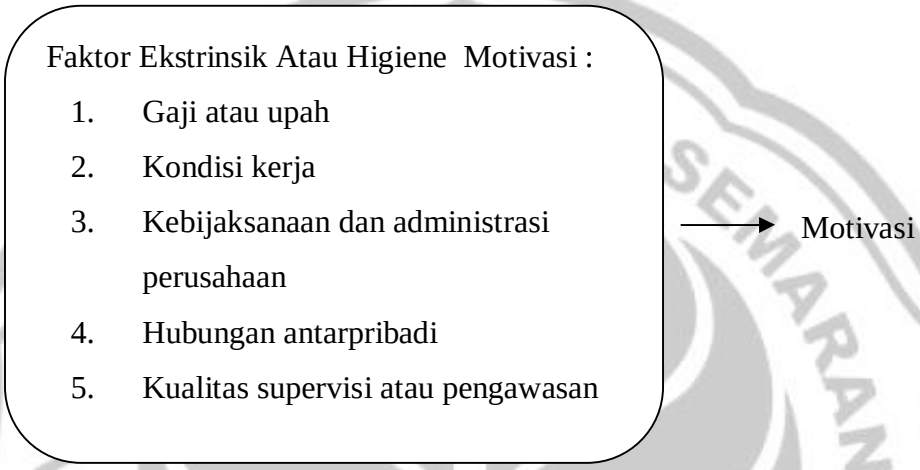
Mengingat banyaknya karyawan dan luasnya wilayah kerja PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office, tidak memungkinkan penulis untuk meneliti faktor-faktor instrinsik yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Karena untuk meneliti faktor-faktor instrinsik motivasi penulis harus mengadakan wawancara langsung pada tiap individu karyawan untuk mendapatkan data yang akurat. Selain itu, karyawan biasanya tidak memberikan data yang sebenarnya apabila diwawancarai secara subyektif. Dalam penelitian ini penulis hanya akan membahas faktor-faktor ekstrinsik yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Menurut Teori Herzberg dalam Hasibuan (2001:229) faktor-faktor ekstrinsik atau Higiene tersebut antara lain gaji atau upah, kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, Hubungan antarpribadi dan kualitas supervisi atau pengawasan.

Jadi dengan terpeliharanya faktor-faktor tersebut maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan penuh tanggungjawab dan saling kerja sama dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkannya.

Berdasarkan Teori Herzberg diatas dapat disimpulkan kerangka berpikir yang memunculkan dalam gambar berikut ini:

**GAMBAR 1**

**Gambar Kerangka Berpikir**




PERPUSTAKAAN UNNES

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian yang dipilih adalah PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) SALATIGA AREA OFFICE yang beralamat di Jalan Diponegoro No. 150 Salatiga.

## B. Objek Kajian

Objek kajian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Objek kajian dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor ekstrinsik apa yang paling dominan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.
2. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.

## C. Sumber dan Jenis Data

1. Data Primer

   Data primer merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu (Nazir, 1999:58).

Jadi yang dimaksud data primer adalah data yang diperoleh dengan cara pengamatan langsung melalui wawancara dengan Kepala PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office. Disamping itu Penulis juga menggunakan angket yang harus diisi oleh seluruh karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan catatan tentang adanya suatu peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinil (Nazir, 1999:59).

Jadi yang dimaksud data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, yang berupa sumber tertulis seperti catatan-catatan, literatur-literatur, dokumen-dokumen dan arsip perusahaan untuk melengkapi data yang sudah diperoleh.

## D. Metode Pengumpulan Data

1. Metode Wawancara

Metode wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewancara untuk memperoleh informasi dengan yang terwawancara (Suharsimi, 2006:155). Metode ini digunakan untuk memperoleh data dengan cara mengajukan pertanyaan kepada informan atau karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office.

2. Metode Observasi

Metode observasi adalah cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera (Suharsimi, 2006:156). Metode ini digunakan untuk melakukan pengamatan secara langsung kepada objek yang diteliti.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode yang mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan suatu buku, surat kabar, majalah, notulen rapat (Suharsimi, 2006:158). Dalam pelaksanaannya metode ini digunakan untuk mengambil dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian.

4. Metode Angket

Angket merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang diri pribadi atau hal lain yang diketahui (Suharsimi, 2006:226).

Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

1. Jawaban (sangat setuju) diberi skor 5
2. Jawaban (setuju) diberi skor 4
3. Jawaban (ragu-ragu) diberi skor 3
4. Jawaban (tidak setuju) diberi skor 2
5. Jawaban (sangat tidak setuju) diberi skor 1

## E. Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif Presentatif

Data yang diperoleh dari hasil angket kemudian dianalisis secara deskriptif untuk mengetahui gambaran dari kondisi variabel yang diteliti.

Rumus yang digunakan adalah:

$$NP = \frac{R}{SM} \text{ x } 100$$

Keterangan:

NP = Nilai persen yang dicari/diharapkan

R = Skor mentah hasil penelitian

SM = Skor maksimum ideal

(Ngalim Purwanto, 2000:102)

Nilai presentasi yang diperoleh selanjutnya dibandingkan dengan kriteria presentase untuk ditarik kesimpulan.

Adapun langkah-langkah pembuatan kriteria presentase adalah:

a. Mencari presentase maksimal

$$= \frac{\textit{skor maksimal}}{\textit{skor maksimal}} \text{ x } 100\%$$

$$= \frac{5}{5} \text{ x } 100\%$$

$$= 100\%$$

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN UNNES

b. Mencari presentase minimal

$$= \frac{\textit{skor minimal}}{\textit{skor maksimal}} \text{ x } 100\%$$

$$= \frac{1}{5} \text{ x } 100\%$$

$$= 20\%$$

c. Menghitung Rentang Presentase

Rentang = presentase maksimal – presentase minimal

= 100% - 20%

= 80%

d. Menentukan banyak kriteria

Kriteria dibagi menjadi 5 yaitu jelek, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik.

1) Menghitung banyaknya kriteria

$$= \frac{\textit{rentang}}{\textit{banyak kriteria}}$$

$$= \frac{80\%}{5}$$

$$= 16\%$$

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

2) Membuat tabel kriteria presentase sebagai berikut:

| Kelas Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - 35% | Jelek |
| 36% - 51% | Kurang Baik |
| 52% - 67% | Cukup Baik |
| 68% - 83% | Baik |
| 84% - 100% | Sangat Baik |

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

# BAB IV

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## A. Gambaran Umum PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office

### 1. Sejarah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)

Sejarah PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) tidak terlepas dari sejarah peransuransian jiwa di Indonesia pada umumnya. Tercatat dalam sejarah peransuransian, perusahaan asuransi jiwa bernama NILLMIJ. Hal ini berdasarkan akte Notaris William Hery Herklots No : 185 tanggal 31 Desember 1859. "NILLMIJ VAN 1859" inilah yang akhirnya menjadi PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) setelah melalui berbagai peraturan pemerintah RI.

Pada masa pertengahan abad ke 19 itu muncul beberapa perusahaan asuransi jiwa yang membuka usaha di Indonesia (Hindia Belanda). Tetapi pada umumnya perusahaan-perusahaan tersebut merupakan cabang perusahaan induk yang berpusat di Negeri Belanda.

Sejak tahun 1959 dalam rangka nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik belanda yang berada di Indonesia, maka perusahaan-perusahaan Asuransi Jiwa milik Belanda tersebut dikenakan nasionalisasi. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah :

a. "NILLMIJ VAN 1859", berpusat di Jakarta
b. "De NEDERLAND VAN 1845", Cabang Jakarta
c. "Deolveh van 1879", Cabang Jakarta

d. NV. AMSTELEN (Amsterdamse Maatschappij Van Leven Verzekering) Cabang Jakarta
e. NV. EERSTE NEDERLANSCHE VERZEKERING MASTSCH PPIJOP Het Levenen TEGEN INVALIDITEIT, Cabang Jakarta
f. NV. Nationale Levensverzekering Bank, Cabang Jakarta
g. Holllandeche Societeit Van Levensverzekering, Cabang Jakarta
h. NV. Levensverzekering Maatschappij H. A. V Bank, Cabang Jakarta

NILLMIJ VAN 1859 dikenakan nasionalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 1958. Kemudian pada tanggal 17 Desember 1960 dirubah menjadi PT. Perusahaan Pertanggungan Djiwa "Sedjahtera" berdasarkan surat keputusan Menteri Kehakiman.

Pada tanggal 01 Januari 1961, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 214 tahun 1961 didirikan suatu Perusahaan Negara Asuransi Jiwa dengan nama "Eka Sedjahtera". Eka Sedjahtera merupakan gabungan dari 9 perusahaan asuransi jiwa milik Belanda tersebut diatas, dengan inti utama NILLMIJ VAN 1859 (PT. Perusahaan Pertanggungan Djiwa Sedjahtera).

PERPUSTAKAAN UNNES

Kemudian PN. Eka Sedjahtera ini digabung dalam perusahaan Negara yang baru bernama PN. Asuransi Djiwasraya, yang didirikan tanggal 01 Januari 1966 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 40 tahun 1965.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Peransuransian No. 2/SK/66, tertanggal 01 Januari 1966, sebuah perusahaan asuransi jiwa

milik swasta yang bernama PT. Pertanggungan Djiwa Dharma Nasional dikuasai oleh Pemerintah, kemudian diintegrasikan kedalam PN. Asuransi Djiwasraya.

Pada tanggal 25 Maret 1975, PN. Asuransi Djiwasraya yang merupakan peleburan dari sembilan buah perusahaan asuransi bekas milik Belanda dan sebuah Perusahaan Nasional Indonesia tersebut, berdasarkan Akte Notaris Mohammad Ali No. 12 tahun 1975 perubahan status dari Perusahaan Negara menjadi Perseroan Terbatas (PERSERO) melalui tahap peralihan sejak tanggal 08 Desember 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 33 tahun 1972.

**2. Visi dan Misi**

**Visi**

Menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan.

**Misi**

Jiwasraya memiliki komitmen untuk memberikan solusi inovatif dalam perencanaan keuangan bagi pelanggan, menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham dan menjadi tempat utama bagi pengembang karir.

**3. Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Office**

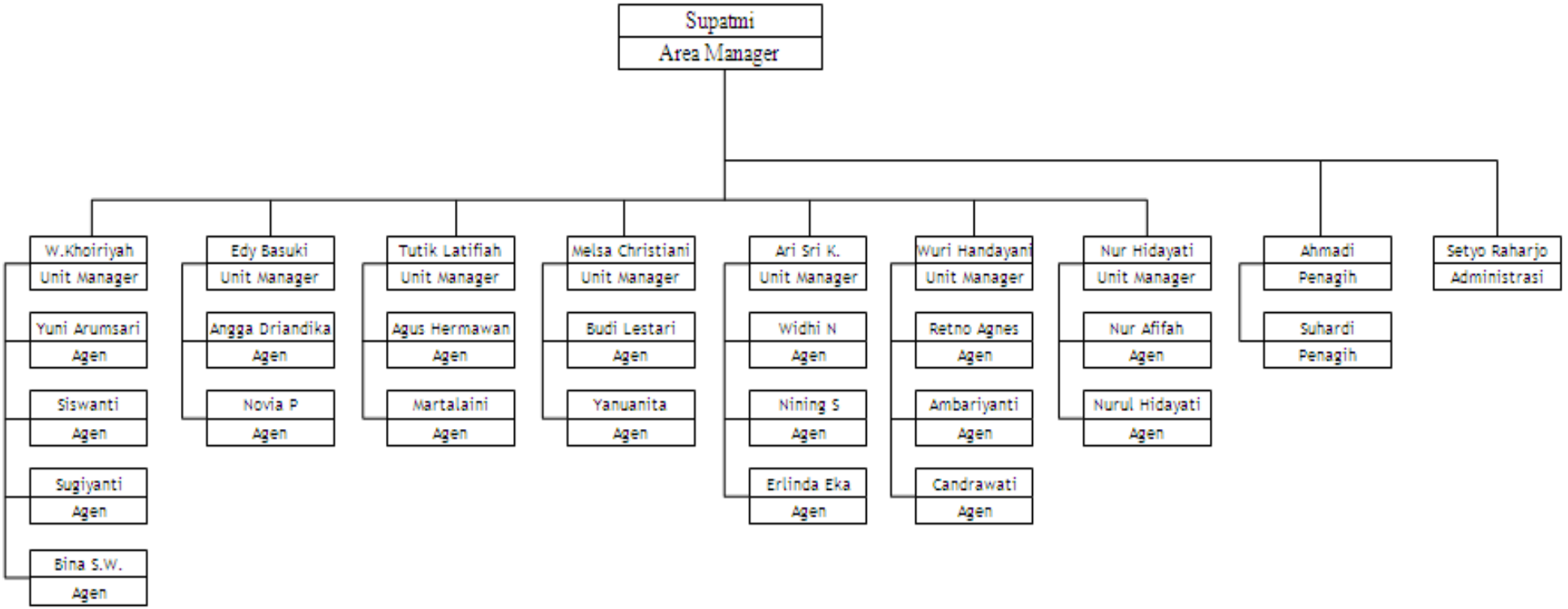
Struktur Organisasi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Office adalah struktur organisasi garis dimana kekuasaan dan tanggung jawab diberikan kepada masing-masing atasan yang harus bertanggung jawab kepada pimpinan. Masing-masing atasan membawahi beberapa

bawahan tertentu dan kepada atasan tersebut masing-masing bawahan harus bertanggung jawab atas tugas yang diberikannya, sehingga mudah pula dalam melaksanakannya.

Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office dapat dilihat pada halaman 57.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PERPUSTAKAAN
UNNES

## STRUKTUR ORGANISASI PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) SALATIGA AREA OFFICE




Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office

Sumber: PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office

Dengan mengacu pada Struktur Organisasi, berikut ini adalah tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan pada PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) SALATIGA AREA OFFICE.

**1. Area Manager (Kepala Area)**

a. Membuat program kerja tahun berjalan.

b. Target penerimaan dan pendapatan.

c. Uraian tugas unit kerja dan pelaksanaan di unit kerja masing-masing sektor.

d. Melaksanakan uraian tugas dan membuat record.

e. Membina dan mengembangkan SDM untuk mencapai standar produksi dan sasaran perusahaan.

f. Komunikasi organisasi antar sektor dan lintas sektor untuk pencapaian rencana kerja anggaran perusahaan melalui sistem dan prosedur yang telah ditetapkan dan pendekatan manajemen.

**2. Unit Manager**

a. Merencanakan program kerja 1 unit sampai dengan mengawasi.

b. Menyelesaikan target 1 unit.

c. Mendidik agen di bawahnya.

d. Mendampingi agen di lapangan

e. Memberi solusi kepada agen apabila mengalami kesulitan di lapangan.

**3. Administrasi (Tata Usaha)**

a. Memeriksa slip setoran agen dan penagih.

b. Memeriksa bon kwitansi.

c. Menerbitkan surat konfirmasi tunggakan premi PP dan PK.

d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan atasan.

**4. Penagih**

a. Melaksanakan penagihan premi, angsuran pokok/bunga gadai polis, sewa rumah/gedung kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dengan disiplin, tertib, dan teratur, serta penuh rasa tanggung jawab.

b. Mematuhi tata cara/prosedur pelaksanaan administrasinya, yang ditetapkan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero).

c. Memenuhi target penagihan yang ditetapkan dalam surat penetapan target. Target kwitansi 1 tahun minimal 1 orang 400 peserta pemegang polis.

**5. Agen**

a. Memasarkan, menjual atau melakukan penutupan polis-polis asuransi jiwa pertanggungan perorangan produk perusahaan untuk kepentingan perusahaan.

b. Melakukan prospecting yaitu mencari, mengumpulkan, serta mencatat nama-nama orang serta data-datanya untuk dijadikan calon pemegang polis/calon tertanggung.

c. Memberikan penjelasan tentang program-program asuransi jiwa produk perusahaan, syarat-syarat polis tertanggungan perorangan, premi, dan penyelesaian klaim serta ketentuan lainnya kepada calon pemegang polis/calon tertanggung.

d. Melakukan seleksi/underwriting terhadap calon pemegang polis/calon tertanggung.

e. Membantu calon pemegang polis/calon tertanggung dalam proses pengajuan permintaan/penutupan program asuransi jiwa yang dipilihnya.

f. Menyerahkan surat permintaan asuransi jiwa dan surat keterangan kesehatan yang telah diisi dan ditandatangani oleh calon pemegang polis/calon tertanggung serta uang premi pertama kepada perusahaan.

g. Menyerahkan surat pemberitahuan penerimaan asuransi jiwa/polis/sertifikat kepada pemegang polis/pemegang.

h. Melaporkan hasil-hasil pekerjaannya kepada pejabat yang ditunjuk oleh perusahaan.

i. Mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

j. Menjaga nama baik perusahaan.

k. Memelihara hubungan baik antara sesama agen, antara pemegang polis/tertanggung dengan perusahaan.

## B. Hasil Penelitian

1. Faktor-faktor Ekstrinsik yang paling dominan yang mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan bagian agen Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office

   a. Gaji

   Tabel 1 : Ringkasan Perhitungan Indikator Gaji

| No | Indikator | Skor | Skor Ideal | % | Kriteria |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Gaji per bulan dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari | 122 | 155 | 78,7% | Baik |
| 2 | Memenuhi kebutuhan 4 sehat 5 sempurna | 121 | 155 | 78% | Baik |
| 3 | Gaji dapat mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak | 110 | 155 | 70,9% | Baik |
| 4 | Tunjangan selain gaji pokok | 118 | 155 | 76% | Baik |
| 5 | Merasa puas dengan gaji | 112 | 155 | 72,2% | Baik |
| 6 | Gaji di berikan tepat waktu sesuai tanggal pembayaran | 119 | 155 | 76,7% | Baik |
| Jumlah | | 702 | 930 | 75,4% | Baik |

Sumber data : Data yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area office menyatakan 78,7% gaji perbulan dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari, 78% karyawan menjawab gaji dapat memenuhi kebutuhan 4 sehat 5 sempurna, dan 70,9% karyawan menjawab gaji dapat

mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak. Dari hasil penelitian ini maka karyawan merasa cukup dengan gaji yang diterima setiap bulannya untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Gaji adalah bentuk dari kompensasi atas prestasi kerja yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Gaji dapat berbentuk uang, barang, maupun kesempatan menikmati sesuatu fasilitas perusahaan. Gaji atau upah di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office diberikan 3 kali dalam setiap bulannya. Tanggal 05 untuk komisi dan transportasi, komisi diberikan sesuai dengan target yang diperoleh agen, transport diberikan sesuai dengan status jabatan, tanggal 15 untuk tunjangan profesi diberikan naik turun sesuai realisasi prestasi yang dicapai, tanggal 25 untuk tunjangan akuisisi atau gaji pokok diberikan tetap atau standar sesuai dengan golongannya. Selain gaji karyawan juga mendapatkan uang ganti untuk transportasi sehari-hari, untuk area manajer sebesar Rp. 22.500/hari, untuk unit manager sebesar Rp. 20.000/hari, untuk agen bawah sebesar Rp. 17.500/hari. Disamping itu perusahaan juga memberikan karyawan Reward Lokal atau penghargaan yang sifatnya untuk memotivasi karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja dan target dari perusahaan selalu terpenuhi contohnya: dalam 3 bulan pertama penutupan mencapai 100 juta per agen akan mendapat reward sebesar 250 ribu. Pakaian kerja apabila agen memperoleh target diatas 100% mendapat 2 stel pakaian kerja dalam bentuk blazer cewek dan

cowok kemeja, dasi, dan celana. Target di bawah 100 % minimal 75 % mendapat 1 stel pakaian kerja baik cewek maupun cowok. Kalau 1 area mencapai target 100 % mendapat mesin fax, kulkas, dll ditambah piala bergilir dan piagam. Untuk 1 unit manager mendapat 1 printer.

b. Kondisi kerja

Tabel 2 : Ringkasan Perhitungan Indikator Kondisi kerja

| No | Indikator | Skor | Skor Ideal | % | Kriteria |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Merasa puas dengan penyediaan fasilitas-fasilitas di kantor | 118 | 155 | 76% | Baik |
| 8 | Fasilitas-fasilitas di kantor sesuai dengan standar kantor | 116 | 155 | 74,8% | Baik |
| 9 | Selalu merasa aman dan nyaman saat bekerja | 127 | 155 | 81,9% | Baik |
| 10 | Pimpinan tidak membeda-bedakan karyawan | 128 | 155 | 82,5% | Baik |
| 11 | Jaminan kesehatan selama bekerja | 122 | 155 | 78,7% | Baik |
| Jumlah | | 611 | 775 | 78,8% | Baik |

Sumber data : Data yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menyatakan 76% merasa puas dengan penyediaan fasilitas-fasilitas di kantor, 74,8% karyawan menjawab fasilitas-fasilitas di kantor sesuai dengan standar kantor, 81,9% karyawan selalu merasa aman dan

PERPUSTAKAAN UNNES

nyaman saat bekerja, 82,5% pimpinan tidak membeda-bedakan karyawan, 78,7% karyawan mendapatkan jaminan kesehatan selama bekerja. Dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa puas, aman, dan nyaman bekerja setiap harinya.

Kondisi kerja yang tenang dan nyaman sangat berpengaruh terhadap pemberian motivasi kerja oleh pimpinan *(Site Manager).* Semakin karyawan merasa nyaman dalam bekerja maka semakin semangat mengerjakan pekerjaannya dan loyalitas terhadap perusahaan semakin besar. Lingkungan kerja yang bersih, fentilasi udara yang memadai, lampu penerangan yang cukup, cat ruang kantor yang dapat menimbulkan semangat bekerja, dan fasilitas yang tersedia seperti komputer, printer, mesin ketik manual, faximile, mesin absensi, kamar mandi, dan sarana prasarana yang dipakai atau dibutuhkan karyawan untuk menunjang pekerjaan dan keamanan.

c. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan

Tabel 3 : Ringkasan Perhitungan Indikator Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan

| No | Indikator | Skor | Skor Ideal | % | Kriteria |
|---|---|---|---|---|---|
| 12 | Penghargaan atas prestasi kerja | 128 | 155 | 82,5% | Baik |
| 13 | Pemberian cuti atau izin kepada karyawan | 129 | 155 | 83,2% | Baik |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | Berpakaian rapi dan menggunakan atribut lengkap selama bekerja | 130 | 155 | 83,8% | Baik |
| 15 | Terlambat mengikuti doa bersama dan meeting pagi sebelum bekerja | 114 | 155 | 73,5% | Baik |
| 16 | Karyawan selalu diberikan kesempatan untuk berprestasi, mengembangkan kemampuan, dan berkarir | 131 | 155 | 84,5% | Sangat Baik |
| Jumlah | | 623 | 775 | 80,3% | Baik |

Sumber data : Data yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menyatakan 82,5% karyawan diberi penghargaan atas prestasi kerja yang diperoleh, 83,2% karyawan menjawab pemberian cuti atau izin kepada karyawan selalu diberikan, 83,8% karyawan selalu berpakaian rapi dan menggunakan atribut lengkap selama bekerja, 73,5% karyawan menjawab terlambat mengikuti do'a bersama dan meeting pagi sebelum bekerja dan 84,5 karyawan selalu diberikan kesempatan untuk berprestasi, mengembangkan kemampuan, dan berkarir. Dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa kebijaksanaan dan administrasi perusahaan sudah diterapkan dengan baik.

d. Hubungan antarpribadi

Tabel 4 : Ringkasan Perhitungan Indikator Hubungan antarpribadi

| No | Indikator | Skor | Skor Ideal | % | Kriteria |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | Selalu menyapa dan berkomunikasi dengan pimpinan maupun karyawan | 130 | 155 | 83,8% | Baik |
| 18 | Saling membantu dalam bekerja | 130 | 155 | 83,8% | Baik |
| 19 | Karyawan selalu diikutsertakan partisipasinya dalam kegiatan kantor | 131 | 155 | 84,5% | Sangat Baik |
| 20 | Pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk kreatif | 134 | 155 | 86,4% | Sangat Baik |
| Jumlah | | 525 | 620 | 84,6% | Sangat Baik |

Sumber data : Data yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menyatakan 83,8% karyawan selalu menyapa dan berkomunikasi dengan pimpinan atau karyawan, 83,8% karyawan menjawab saling membantu dalam bekerja, 84,5% karyawan selalu diikutsertakan partisipasinya dalam kegiatan kantor, dan 86,4% pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk kreatif. Dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antarpribadi sudah berjalan dengan baik dan harmonis baik antara karyawan dengan pimpinan maupun dengan karyawan yang lain.

e. Kualitas supervisi atau pengawasan

PERPUSTAKAAN UNNES

Tabel 5 : Ringkasan Perhitungan Indikator Kualitas supervisi atau pengawasan

| No | Indikator | Skor | Skor Ideal | % | Kriteria |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | Selalu bekerja walaupun tidak diawasi | 125 | 155 | 80,6% | Baik |
| 22 | Memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal-hal yang berguna bagi pekerjaan | 128 | 155 | 82,5% | Baik |
| 23 | Pimpinan memberikan kebebasan untuk memecahkan sendiri persoalan kerja | 126 | 155 | 81,2% | Baik |
| 24 | Pimpinan memberikan pengarahan sebelum karyawan menjalankan pekerjaan | 129 | 155 | 83,2% | Baik |
| 25 | Pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan | 118 | 155 | 76% | Baik |
| Jumlah | | 626 | 775 | 82,9% | Baik |

Sumber data : Data yang diolah

PERPUSTAKAAN UNNES

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menyatakan 80,6% karyawan selalu bekerja walaupun tidak diawasi, 82,5% karyawan menjawab memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal-hal yang berguna bagi pekerjaan, 81,2% pimpinan memberikan kebebasan untuk memecahkan sendiri persoalan kerja, 83,2% pimpinan selalu memberikan pengarahan sebelum karyawan

menjalankan pekerjaan, dan 76% bahwa pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan . Dari penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa kualitas supervisi atau pengawasan yang dilakukan pimpinan sudah baik, hal ini bisa dilihat dari hasil prosentase tiap-tiap pertanyaan pada kriteria baik, karyawan selalu menjalankan pekerjaan setiap harinya walaupun pimpinan tidak mengawasinya setiap hari, dan karyawan selalu menggunakan waktu luang untuk kegiatan yang berguna bagi pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, faktor-faktor ekstrinsik motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office secara umum sudah baik. Hal ini bisa dilihat dari hasil 25 pertanyaan yang dijawab oleh 31 responden kemudian diolah datanya diperoleh rata-rata prosentase sebesar 79,9%. Prosentase 79,9% ini diperoleh dengan rumus :

$$NP = \frac{R}{SM} \text{ x } 100$$

$$NP = \frac{3096}{3875} \text{ x } 100$$

$$= 79{,}9\%$$

Rata-rata prosentase 79,9% dimasukkan kedalam tabel kriteria termasuk kedalam kriteria baik.

2. Kendala-kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office

Pada dasarnya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menginginkan agar karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan tetapi dalam kenyataannya tidak mudah untuk menumbuhkan motivasi kerja tersebut. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, baik dari para karyawan maupun dari atasannya sendiri.

Adapun kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan bagian agen adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas kerja

Fasilitas perusahaan yang kurang memadai dalam penyelesaian pekerjaan mengakibatkan motivasi kerja karyawan rendah. Fasilitas kantor yang ada di kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office masih terbatas misalnya : jumlah komputer yang masih minim mengakibatkan para agen harus mengantri apabila ingin menggunakannya. Disamping komputer yang masih terbatas, mesin print juga kurang maksimal apabila para agen ingin mengeprint proposal untuk memprospek calon pemegang polis. Masih sedikitnya AC pada tiap-tiap ruang kantor.

b. Budaya kerja atau perilaku karyawan bagian agen yang tidak baik

Pimpinan merasa kesulitan dalam memotivasi karyawan karena budaya kerja yang tidak baik kadang-kadang ada pada karyawan bagian agen misalnya para agen mulai bekerja untuk memprospek calon pemegang polis, tetapi digunakan untuk kepentingan yang lain. Penyerobotan hak dan wewenang antara agen satu dengan agen yang lain dalam memprospek calon pemegang polis. Masih adanya agen yang belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

c. Perusahaan sulit memberikan insentif atau bonus yang adil dan layak kepada karyawan

Pemberian insentif yang adil dan layak sulit dilakukan karena antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain tingkat kepuasannya berbeda-beda. Hal ini bisa dilihat ketika karyawan menerima insentif dari perusahaan ada yang merasa sudah cukup dan ada juga yang menganggap masih kurang dengan insentif yang diterimanya. Kemudian untuk bonus, perusahaan memberikan bonus atau komisi sesuai dengan target yang dicapai oleh karyawan bagian agen. Apabila target yang diperoleh bagus atau lebih, bonus yang diterima juga banyak, sebaliknya apabila target yang diperoleh kurang, bonus yang diterima juga sedikit.

## C. Pembahasan

Melihat begitu pentingnya peranan motivasi dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office berusaha untuk memotivasi karyawannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemberian motivasi ini diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Motivasi kerja karyawan bagian agen dilakukan dengan metode langsung dan tidak langsung. Metode langsung dilakukan dengan memberikan pujian, dan penghargaan kepada karyawan bagian agen yang telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan metode tidak langsung dilakukan dengan menciptakan kondisi kerja yang baik, hubungan kerja yang harmonis, dan disediakannya fasilitas-fasilitas kantor yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, dapat dibuktikan bahwa dari 5 faktor ekstrinsik motivasi yang paling dominan atau prosentasenya paling besar berdasarkan hasil jawaban dari karyawan pada angket adalah hubungan antarpribadi yang paling dominan dengan jumlah prosentase sebesar 84,6%. Hubungan antar pribadi paling dominan karena pimpinan dan karyawan selalu menciptakan hubungan kerja yang baik dan harmonis, saling membantu dalam bekerja, karyawan selalu diikutsertakan partisipasinya dalam kegiatan kantor, dan pimpinan memberikan kesempatan pada karyawan untuk kreatif. Maka dengan itu semua kalau hubungan antarpribadi sudah berjalan

dengan baik, untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan kepada karyawan bagian agen mudah untuk dicapai.

Kualitas supervisi atau pengawasan jumlah prosentase sebesar 82,9%. Hal ini bisa dilihat dari hasil prosentase tiap-tiap pertanyaan yang dijawab oleh karyawan dikriteria baik, karena karyawan merasa tanpa diawasi oleh pimpinan mereka tetap bekerja sesuai dengan bagian masing-masing, pimpinan selalu memberikan kebebasan untuk memecahkan sendiri persoalan kerja, karyawan selalu menggunakan waktu luang di kantor untuk hal-hal yang berguna bagi pekerjaan. Dengan itu semua maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan meningkat, karena tanpa diawasi tiap haripun oleh pimpinan para karyawan dapat memperoleh target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan jumlah prosentase sebesar 80,3%. Penghargaan atas prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dihargai benar oleh perusahaan, karyawan yang aktif dan bisa memperoleh lebih diatas target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka bonus atau tunjangan akan prestasi yang dihasilkan semakin besar pula. Karyawan selalu mengikuti doa bersama dan meeting pagi sebelum kerja, karena dengan berdoa terlebih dahulu dan meeting pagi harapan dari perusahaan kalau sebelum kerja didahului dengan berdoa bersama, maka kualitas hasil yang diperoleh karyawan juga bagus. Karyawan juga diberikan kesempatan untuk berprestasi, mengembangkan kemampuan, dan berkarir, dengan itu karyawan

bisa mengeluarkan semua kemampuan yang dimiliki dan berlomba-lomba untuk berprestasi demi karir maupun jabatan atas prestasi yang diperoleh.

Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office kondisi kerja sudah baik, hal ini berdasarkan jumlah prosentase sebesar 78,8%. Kondisi kerja yang ada seperti fasilitas-fasilitas kantor yang untuk mendukung kerja seperti komputer, telepon, mesin fax, sudah sesuai dengan standar kantor dan karyawan merasa puas dengan fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh perusahaan. Disamping menyediakan fasilitas-fasiltas kantor, perusahaan juga memberikan jaminan kesehatan selama kerja.

Gaji merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang kehidupan sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian dari 5 indikator faktor ekstrinsik motivasi, gaji paling rendah jumlah prosentasenya yaitu sebesar 75,4%. Sesuai dengan hasil pertanyaan, karyawan rata-rata menjawab bahwa gaji yang diterima setiap bulannya cukup untuk kebutuhan sehari-hari, tetapi belum bisa untuk mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak, hal ini dilihat dari prosentase yang diperoleh sebesar 70,9%. Selain gaji, karyawan juga mendapatkan tunjangan lain seperti tunjangan transport, dan tunjangan profesi besarnya sesuai dengan jabatan yang didudukinya.

Dalam memberikan motivasi kepada bawahan, pimpinan sering mengalami hambatan. Apalagi manajer harus memahami orang-orang dengan perilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Manajer juga sering kebingungan dalam menilai tingkat motivasi tiap pegawai karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara

langsung, tetapi harus disimpulkan dan perilaku orang yang nampak.(Handoko, 1995:251)

Adapun kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas kerja
b. Budaya kerja atau perilaku karyawan bagian agen yang tidak baik
c. Perusahaan sulit memberikan insentif atau bonus yang adil dan layak kepada karyawan.

Pimpinan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office berusaha untuk mengatasi kendala-kendala tersebut dengan cara :

a. Menyediakan fasilitas yang memadai untuk menyelesaikan tugas yaitu dengan menciptakan ruang kerja yang kondusif, melengkapi alat tulis kantor, komputer, mesin ketik, telepon, mesin faxsimile, yang sesuai dengan standar kantor dan menambah AC pada tiap-tiap ruang kantor.
b. Untuk mengatasi beberapa perilaku karyawan bagian agen yang kurang baik bagi karyawan lain yaitu para agen mulai bekerja untuk memprospek tetapi digunakan untuk kepentingan yang lain pimpinan menggunakan cara melihat dari buku bukti kunjungan kerja yang dicek kebenarannya setiap hari. Untuk penyerobotan hak dan wewenang antar agen pimpinan selalu mengecek dari buku kunjungan prospek setiap hari untuk mengecek kebenaran prospek ini miliknya siapa, dan pimpinan selalu memberi pengarahan bagi karyawan untuk saling tolong menolong ketika agen yang

satu kesulitan dalam memprospek calon pemegang polis agen yang lain wajib membantunya, tetapi tidak boleh merebut hak dan wewenang agen yang memprospek pertama kali. Untuk agen yang belum mencapai target pimpinan mendekati kepada agen yang bersangkutan kenapa dia tidak bisa mencapai target seperti agen yang lain, memberi tanggung jawab lebih dalam kegiatan kantor, kalau itu semua belum berhasil, maka pimpinan akan mengevaluasi agen yang bersangkutan dipertahankan atau dikeluarkan.

c. Untuk memberikan insentif atau bonus yang adil dan layak kepada karyawan, perusahaan berusaha untuk menetapkan standar pemberian insentif bagi karyawan sesuai dengan golongan dan jabatan yang didudukinya, tetapi untuk bonus atau komisi perusahaan tetap pada penilaian target yang telah dicapai oleh karyawan.

PERPUSTAKAAN
UNNES

# BAB V

# PENUTUP

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis mengenai Faktor – faktor Ekstrinsik Motivasi Kerja Karyawan Bagian Agen Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office serta pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari 5 faktor ekstrinsik yang paling dominan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office adalah hubungan antarpribadi.
2. Motivasi kerja karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office sudah baik, hal ini bisa dilihat dari hasil 25 pertanyaan yang dijawab oleh 31 responden kemudian diolah datanya, rata-rata jawaban dari karyawan termasuk kedalam kriteria baik.
3. Kendala-kendala yang dihadapi pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada para karyawan bagian agen pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office yaitu Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas kerja, Budaya kerja atau perilaku karyawan bagian agen yang tidak baik, Perusahaan sulit memberikan insentif atau bonus yang adil dan layak kepada karyawan.

## B. Saran

Saran yang ingin penulis sampaikan kepada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office menyediakan fasilitas yang memadai dan menambah jumlah fasilitas kantor yang dibutuhkan. Misalnya komputer, mesin faxsimile, printer dan menambah AC pada tiap-tiap ruang kantor.
2. Pimpinan sebaiknya meluangkan waktu untuk turun langsung ke lapangan melihat karyawan bagian agen yang sedang bekerja, hal itu untuk mengecek apakah karyawan tersebut benar-benar bekerja atau menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi.
3. Agar karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Salatiga Area Office dapat mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak, perusahaan sebaiknya bekerja sama dengan pengembang perumahan untuk diadakan program perumnas ditempat tertentu. Program perumnas itu dapat dibayar dengan sistem kredit atau potongan gaji per bulan.

PERPUSTAKAAN
UNNES

## DAFTAR PUSTAKA


Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Rineka Cipta.

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok.* Jakarta: Rineka Cipta.

Gomes, Faustino Cardosa. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Edisi Kedua.* Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Manullang. 1994. *Manajemen Personalia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Marzuki. 2002. *Metodologi Riset.* Yogyakarta: Liberty.

Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian.* Jakarta : Ghalia Indonesia.

Siagian, P. Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Tim PT. Asuransi Jiwasraya. 2004. *Pola Keagenan*. Jakarta : PT. Asuransi Jiwasraya.

Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen.* Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada.


PERPUSTAKAAN UNNES