



**PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN  
PADA KANTOR CABANG ASURANSI JIWA  
BERSAMA BUMIPUTERA 1912 TEGAL**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan dalam rangka menyelesaikan studi Diploma III  
Untuk mencapai Gelar Ahli Madya Manajemen Perkantoran

**Disusun Oleh:**

Nurul Umam

7351306548

PERPUSTAKAAN  
**UNNES**

**MANAJEMEN PERKANTORAN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2010**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tugas akhir ini telah disetujui oleh pembimbing untuk di ajukan ke sidang panitia ujian pada :

Hari :

Tanggal :

Pembimbing

**Arief Yulianto, SE, MM**  
NIP. 197507262000121001

Mengetahui ,  
An. Ketua Jurusan Manajemen,  
Sekretaris

**Nina Oktarina, S. Pd, M. Pd**  
NIP. 197810072003122002

PERPUSTAKAAN  
**UNNES**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas akhir ini telah dipertahankan di depan sidang ujian Tugas Akhir  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari :

Tanggal :

### Penguji Tugas Akhir

Penguji I

**Arief Yulianto, SE. MM**  
NIP. 1975072620001210001

Penguji II

**Nina Oktarina, S. Pd, M. Pd**  
NIP. 197810072003122002

**Dekan**  
Fakultas Ekonomi

**Drs. Agus Wahyudin, M. Si**  
NIP. 196208121987021001

PERPUSTAKAAN  
**UNNES**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam Tugas Akhir ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan atau temuan orang lain. Semua saduran atau kutipan yang terdapat dalam Tugas Akhir ini telah menggunakan prosedur ilmiah yang telah ditetapkan. Apabila Tugas Akhir ini terbukti jiplakan atau temuan orang lain maka saya akan menerima konsekuensinya.

Semarang, 21 September 2010

**Nurul Umam**  
NIM. 7351306548



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto:**

- Kerja keras adalah pintu sebuah kesuksesan
- Jangan menyerah

### **Persembahan:**

1. Kedua orang tua yang saya cintai
2. Keluarga yang saya cintai



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya sehingga dengan ilmu yang terbatas ini penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini yang berjudul **“PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KANTOR CABANG ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA 1912 TEGAL”**.

Penyusunan Tugas Akhir ini bertujuan untuk mencapai gelar Ahli Madya. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu, membimbing serta mendukung penulis demi terselesaikannya Tugas Akhir ini, yaitu:

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Agus Wahyudin, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
3. Drs. Sugiharto, M.Si, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin melaksanakan observasi di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.
4. Arief Yulianto, SE. MM, Dosen Pembimbing yang telah memberikan saran, pengarahan, dan petunjuk dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Agung Setyawan, SE, Kepala Unit Administrasi Keuangan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal yang memberikan informasi dengan penuh kesabaran.
6. Segenap karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.
7. Kedua orang tua yang selalu memberikan semangat, dukungan dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini.

8. Dan tidak lupa kepada teman-teman penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dalam rangka menyelesaikan laporan ini.

Penulis menyadari adanya kekurangan dalam penyajian makalah ini, untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan oleh penulis.

Semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan berguna sebagai bahan informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 21 September 2010

Penulis



## SARI

**Nurul Umam.2010.** *Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.* Manajemen Perkantoran D3. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.

### **Kata kunci: Motivasi, Kerja, Karyawan**

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal adalah perusahaan asuransi jiwa nasional yang senantiasa berusaha berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia dengan menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas. Dalam melaksanakan tugasnya Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal mempunyai banyak karyawan untuk mencapai tujuan yang sama. Pencapaian tujuan tersebut akan terwujud apabila dari manajemen mampu meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dengan motivasi diharapkan karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal.

Permasalahan yang dikaji dalam penulisan laporan ini adalah bagaimana cara peningkatan motivasi kerja karyawan dan kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam peningkatan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal. Penulisan Laporan ini bertujuan untuk mengetahui cara meningkatkan motivasi kerja karyawan dan untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal. Manfaat dari laporan ini adalah dapat menambah tambahan ilmu pengetahuan yang dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian sejenis, dapat dijadikan sebagai bahan masukan sehingga dapat menerapkan perpaduan antara praktik dan teoritis yang didapat di bangku perkuliahan, khususnya masukan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, observasi, dan studi pustaka. Untuk metode analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan metode deskriptif yaitu suatu model dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Fokus penelitian ini pada pelaksanaan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal termasuk dalam kategori baik.

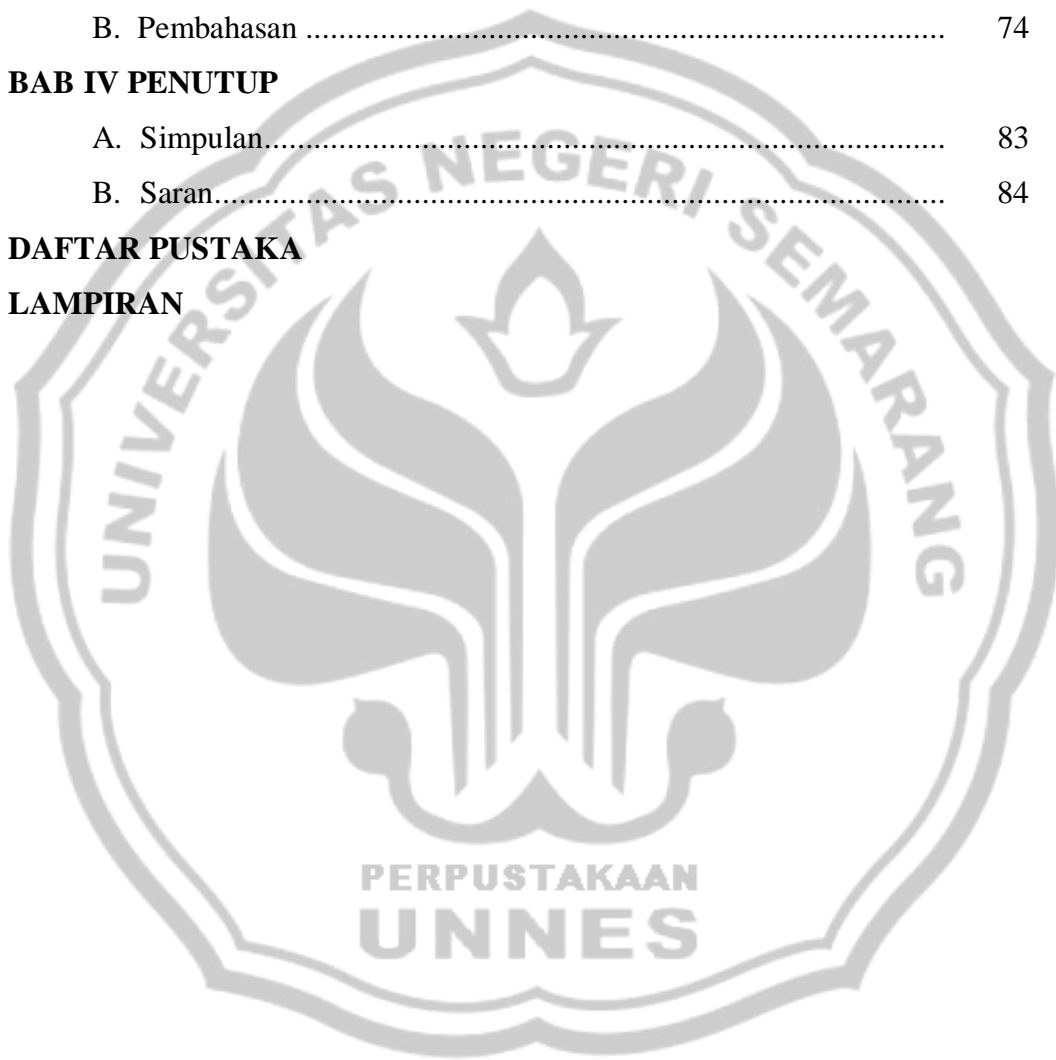
Berdasarkan hasil analisis ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa maupun karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal. Saran bagi mahasiswa dapat digunakan sebagai referensi untuk pembuatan tugas akhir, adapun bagi Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal diharapkan motivasi kerja yang sudah baik hendaknya dipertahankan dan bilamana mungkin ditingkatkan supaya tercapai kinerja yang lebih baik lagi.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Sistematika Penulisan Laporan.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Pengertian Motivasi Kerja.....	8
B. Teori-teori Motivasi.....	10
C. Faktor-faktor Motivasi Kerja.....	18
D. Metode-metode Motivasi .....	27
E. Jenis-jenis Motivasi.....	29
F. Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan .....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Lokasi Penelitian.....	40
B. Objek Kajian.....	40
C. Sumber Dan Jenis Data .....	40
D. Metode Pengumpulan Data .....	41

E. Metode Analisa Data.....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	44
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	44
2. Deskripsi Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan .....	
Pada Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Tegal.....	58
B. Pembahasan .....	74
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Simpulan.....	83
B. Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah Karyawan menurut tingkat pendidikan.....	3
Tabel 2	Contoh Gaji Periode Juli 2010 .....	60
Tabel 3	Target Kenaikan Pangkat Karyawan .....	66
Tabel 4	Dasar Perhitungan Bonus Produksi.....	71
Tabel 5	Dasar Perhitungan Bonus Penagihan.....	72



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912 .....	49
Gambar 2	Struktur Organisasi Kantor Wilayah dan Kantor Cabang .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Observasi
2. Surat Ijin Penelitian
3. Daftar Pertanyaan
4. Keputusan Direksi AJB Bumiputera 1912 tentang Struktur dan Fungsi Organisasi Kantor Cabang
5. Contoh Evaluasi Kinerja Pegawai
6. Contoh Slip Gaji Periode Juli 2010
7. Contoh Polis
8. Contoh Kuitansi Premi
9. Keputusan Direksi AJB Bumiputera 1912 tentang Bonus Produksi dan Bonus Penagihan
10. Surat Ijin Observasi
11. Surat Ijin Penelitian
12. Keputusan Direksi AJB Bumiputera 1912 tentang Struktur dan Fungsi Organisasi Kantor Cabang
13. Contoh Evaluasi Kinerja Pegawai
14. Contoh Slip Gaji Periode Juli 2010
15. Contoh Polis
16. Contoh Kuitansi Premi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

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 kerja para karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Sehingga meskipun pengawasan dan perencanaan dalam organisasi sudah sempurna, namun motivasi terhadap karyawan tetap dibutuhkan.

Di dalam suatu lembaga atau instansi baik pemerintah maupun swasta dalam pelaksanaannya membutuhkan organisasi yang mempunyai manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga manajer sangat berperan dalam mengelola organisasi. Karena organisasi merupakan sistem sosial, maka seseorang bekerja dalam organisasi atau mengelolanya perlu memahami cara kerjanya, sedangkan perilaku seseorang tidak dapat diduga karena timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia. Ukuran keberhasilan dari lembaga atau instansi dapat dilihat dari tingkat produktivitas dan kepuasan karyawannya. Manajer menyelesaikan segala urusannya lewat orang lain yaitu dalam mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya, dan mengarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Jadi manajer melakukan kerjanya dalam organisasi, hal ini organisasi

merupakan suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar yang tersusun atas dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai seperangkat tujuan bersama (Palupiningdyah, 2004:1).

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal yang bergerak dalam bidang jasa asuransi jiwa dalam pelaksanaannya melindungi jutaan jiwa rakyat Tegal dan sekitarnya mengkaryakan karyawan yang mempunyai tujuan yang sama dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Sehubungan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat dilihat pada data jumlah pegawai menurut tingkat pendidikan. Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal karyawan diutamakan lulusan Diploma dan Sarjana. Hal ini berdampak pada kinerja karyawan, karena tingkat intelegensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya dalam bekerja. Orang-orang yang intelegensinya tinggi sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya dalam bekerja dan sebaliknya.

Tabel 1 : Jumlah Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH PEGAWAI	PROSENTASE
1	Sarjana	4	0,5%
2	Diploma	1	0,125%
3	SLTA	3	0,375%
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Sumber : Unit Administrasi dan Keuangan Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Tegal

Dengan adanya karyawan menurut tingkat pendidikan di atas, Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal mengalami perubahan pada keterlambatan kehadiran, ketidakhadiran tanpa informasi, serta meninggalkan kantor pada saat jam kerja hampir tidak ada yang melakukan pelanggaran tersebut. Adapun ketidakhadiran karyawan selalu ada informasi yang jelas seperti program rapat rutin setiap bulan di Kantor Wilayah.

Dalam melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan tak jarang menemukan hambatan yang mampu menghambat tujuan dari kegiatan tersebut. Salah satu masalah yang sering muncul adalah kemampuan-kemampuan yang sama pentingnya tetapi kurang dikembangkan bagi para manajer yang berhasil yaitu kemampuan membangun kelompok kerja, membentuk bawahan, mengarahkan orang lain, dan berurusan dengan ketidakpastian. Saat organisasi bertanggung jawab sendirian untuk kemampuan-kemampuan yang dibangun, penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua, karyawan dengan masa kerja lebih lama, karyawan ditingkat yang lebih rendah, wanita dan karyawan berpendidikan lebih rendah, menerima lebih sedikit pengembangan dibandingkan para manajer (Robert L. Mathis Jhon H. Jackson, 2002: 46). Dalam hal ini sudah menjadi tugas pimpinan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawannya agar bisa sesuai dengan apa yang diharapkan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi ini sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan (*needs*) dan



keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. (Hasibuan, 1996: 93). Kebutuhan dan kepentingan itulah yang merupakan kekuatan pendorong bagi para karyawan untuk menyelenggarakan kegiatan dalam perusahaan. Dorongan itulah yang disebut motivasi.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi sehingga kepuasan kepada pelanggan dan kerjapun dapat tercapai. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul: **“PENINGKATAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA KANTOR CABANG ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA 1912 TEGAL”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka permasalahan yang diusulkan adalah:

- a. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama 1912 Tegal?
- b. Bagaimana cara peningkatan motivasi karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan judul dan rumusan masalah yang penulis kemukakan diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam peningkatan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.
- b. Untuk mengetahui peningkatan motivasi karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian adalah :

1. Manfaat Teoritis

Dilihat dari segi ilmiah penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan yang dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian sejenis.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan untuk dapat memecahkan masalah peningkatan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal yang dihadapi di lapangan yang berhubungan dengan penelitian.

- b. Bagi Perguruan Tinggi

Sebagai masukan dan umpan balik guna perbaikan dunia pendidikan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta menambah referensi tentang motivasi kerja.

- c. Bagi Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama 1912 Tegal

Sebagai bahan masukan instansi, khususnya mengenai motivasi karyawan yang telah ada.

## **E. Sistematika Penulisan Laporan**

Sistematika tugas akhir ini merupakan garis besar penyusunan yang memudahkan pemikiran dan memahami secara keseluruhan isi dari tugas akhir. Adapun sistematika dalam penyusunan tugas akhir adalah sebagai berikut:

### **1. Bagian awal**

Bagian awal dari penulisan Tugas Akhir terdiri dari judul, halaman pengesahan, sari, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

### **2. Bagian Pokok**

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

Dalam bab ini penulis menguraikan latar belakang masalah, permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan.

#### **Bab II : LANDASAN TEORI**

Dalam Bab ini penulis menguraikan tentang pengertian motivasi kerja, teori-teori motivasi, faktor-faktor motivasi kerja, metode-metode motivasi, jenis-jenis motivasi, peningkatan motivasi kerja karyawan.

#### **Bab III : METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam Bab ini penulis menguraikan tentang prosedur penelitian dimulai dari pengumpulan data, pengolahan data, dan diakhiri dengan analisis data.

#### Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

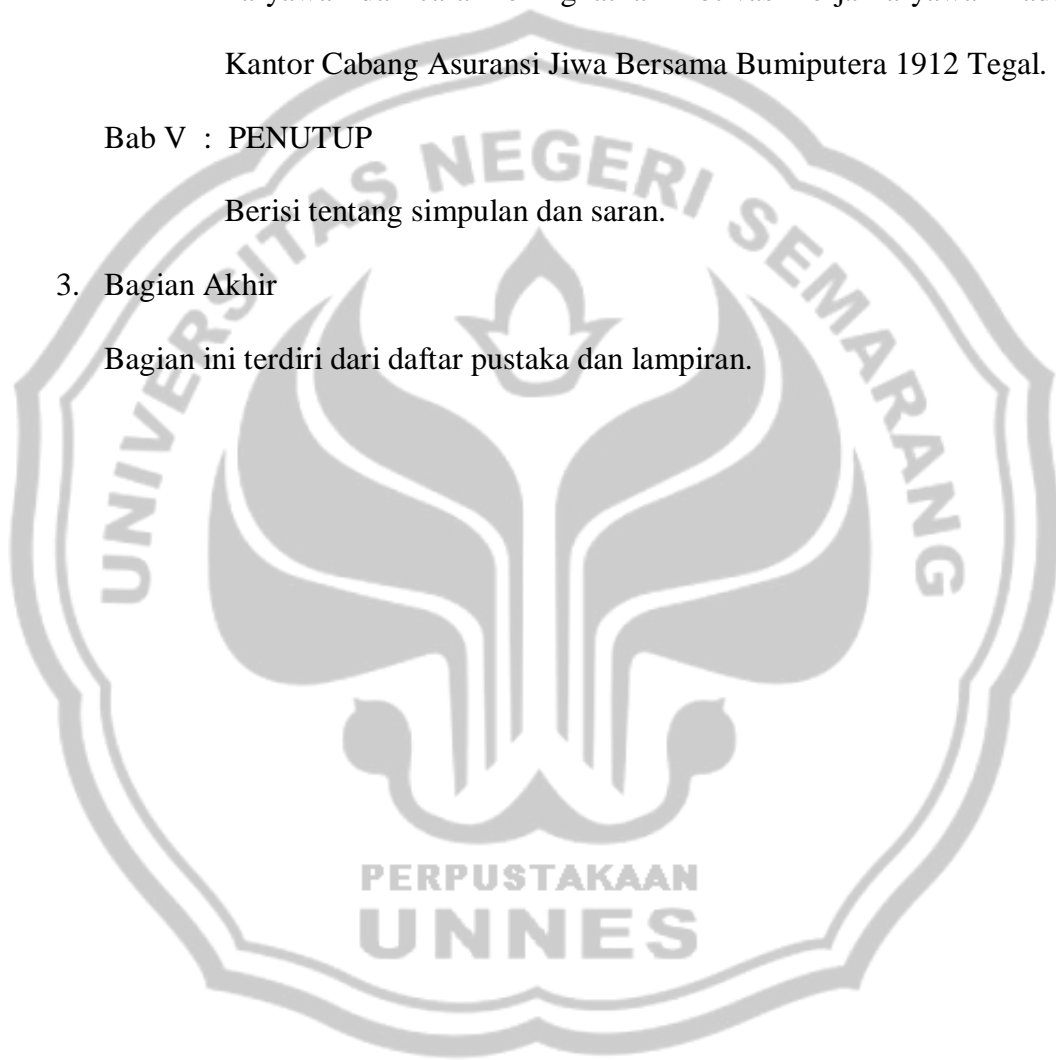
Dalam Bab ini penulis menguraikan tentang gambaran umum perusahaan dan hasil penelitian yang membahas tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dan cara meningkatkan motivasi kerja karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.

#### Bab V : PENUTUP

Berisi tentang simpulan dan saran.

#### 3. Bagian Akhir

Bagian ini terdiri dari daftar pustaka dan lampiran.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi 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 kemampuan organisasi yang bersangkutan. Adapun program motivasi meliputi program *reward-punishment*, dan program pengembangan. (Sulistiyani dan Rosidah;2003:58)

Motivasi kerja terdiri dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. Motivasi yang berasal dari kata dasar motif, mempunyai arti sesuatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemampuan bekerja seseorang. ( Hasibuan, 1996: 95). Sedangkan motivasi itu sendiri adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan, 1996 : 95).

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.

Dari berbagai keterangan tersebut motivasi adalah merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. ( Sulistiyani dan Rosidah, 2003 : 58).

Sedangkan menurut Winardi (2000 :141) motivasi berarti perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang ada dan timbul dari diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan tertentu.

## **B. Teori-teori Motivasi**

Dalam rangka penelusuran program motivasi pegawai, pertama yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan diskusi teori motivasi. Teori motivasi biasanya berpedoman pada teori-teori kebutuhan. Banyak teori kebutuhan yang dijadikan sebagai acuan dalam melakukan pendekatan motivasi pegawai. Teori-teori motivasi kerja banyak lahir dengan pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal ini terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Jadi teori-teori ini perlu bagi perusahaan dalam memahami karyawan dan mengarahkan karyawannya untuk melakukan sesuatu.

Teori motivasi kerja berdasarkan pendekatan menurut Hasibuan (2001 : 223) terbagi dalam dua teori sebagai berikut :

### **1. Teori Kepuasan**

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

Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasan semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya akan semakin baik pula.

- Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.
- Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat.

Hierarki kebutuhan menurut Maslow terdiri dari :

1. Kebutuhan fisik atau *Physiological Needs*

Yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lain.

Kebutuhan fisiologis ini sering disebut juga sebagai kebutuhan primer. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan nyata yang tidak pernah berhenti pada titik tertentu dan karena itu pula pemuasannya pun tidak pernah selesai. Oleh karena itu kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar dari semua kebutuhan manusia. Menurut Maslow individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang paling kuat baginya pada suatu saat tertentu. Bagi seorang karyawan kebutuhan dasar fisiologis yang harus dipenuhi oleh pihak perusahaan antara lain, upah yang cukup untuk memberi makan, memberi tempat berteduh serta lingkungan kerja yang aman selama mereka bekerja.



## 2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan

Adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

Kebutuhan akan rasa aman disini tidak hanya menyangkut rasa aman secara fisik (di rumah, tempat kerja dan lain-lain) saja meskipun hal-hal tersebut termasuk penting, akan tetapi kebutuhan akan rasa aman secara psikologis pun harus diperhatikan. Seorang karyawan akan lebih termotivasi apabila ia telah merasa aman baik secara fisik maupun secara psikis, dalam arti karyawan tersebut mendapatkan perilaku secara manusiawi dan tidak selalu dihantui oleh pengenaan sanksi, apalagi pemutusan hubungan kerja.

## 3. Kebutuhan sosial

Adalah kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungan.

Sebagai makhluk sosial, seorang karyawan tentunya memiliki kebutuhan sosial yang timbul dan harus di penuhi. Dalam organisasi atau perusahaan tentunya diharapkan akan terciptanya kondisi kebersamaan, kekeluargaan, dan kerjasama antar elemen dalam organisasi atau perusahaan tersebut, karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja dan akan selalu termotivasi apabila terciptanya suatu kondisi kebersamaan, kekeluargaan, dan kerjasama yang harmonis di lingkungan perusahaan. Dengan

demikian adanya unsur persaingan yang sehat dan pelaksanaan tugas pekerjaan akan didasarkan pada kepentingan bersama.

#### 4. Kebutuhan harga diri

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise, tetapi tidak selamanya demikian.

Bagi manajemen suatu perusahaan, pemuasan kebutuhan yang mencerminkan pengakuan atas harkat, martabat, serta harga diri bawahan merupakan langkah yang sangat penting. Pemuasan kebutuhan ini pada umumnya tercermin pada simbol-simbol status yang beraneka ragam, seperti tanda pangkat, tanda jabatan, tanda-tanda penghargaan, tanda-tanda jasa, piagam dan fasilitas kerja seorang karyawan. Seorang karyawan akan cenderung lebih termotivasi apabila karyawan tersebut mendapatkan simbol-simbol status semacam ini. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan nyata seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sepanjang pemenuhan kebutuhan tersebut masih dalam batas-batas wajar, maka hal itu harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi diri

Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, perwujudan dari kebutuhan aktualisasi diri adalah dengan memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menimba ilmu dan pengetahuan baru serta pelatihan keterampilan yang menunjang kegiatan kerja di dalam maupun di luar organisasi maupun perusahaan. Karyawan akan termotivasi apabila ia diberi kesempatan untuk mendapatkan pelatihan-pelatihan agar yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik serta sesuai dengan tuntutan organisasi atas perusahaan dimasa yang akan datang. Aplikasi teori kebutuhan Maslow dalam organisasi publik perlu didukung oleh sebuah perencanaan yang matang. Perencanaan tersebut hendaknya mampu mengekspresikan kebutuhan riil yang dapat ditetapkan di lingkungan organisasi publik. Langkah pertama yang dilakukan dalam rangka memahami teori Maslow adalah melihat secara riil kebutuhan-kebutuhan tersebut. Bentuk kebutuhan secara umum yang menjadi tuntutan setiap orang harus dideskripsikan terlebih dahulu. Setelah memahami kebutuhan umum manusia, baru kemudian dirumuskan bentuk terapannya untuk organisasi publik. Cara merumuskan kebutuhan yang sesuai konteks organisasi publik adalah dengan mengkonversikan jenis dan tingkat kebutuhan tersebut ke dalam konsep kebutuhan yang selaras dengan organisasi publik (Sulistiyani Rosidah, 2003: 59).

## 2. Teori Motivasi Proses

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

Karena “ego” manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja maka daya penggerak yang termotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan. Jika harapan ini dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya apabila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas.

Teori motivasi proses ada tiga, yaitu:

1. Teori harapan oleh Victor H. Uroom, teori ini berdasarkan atas harapan, nilai, dan pertautan.

- a. 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.

b. Nilai (*valence*)

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

c. Pertautan (*instrumentality*)

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

2. Teori keadilan

Karena egonya manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku relative 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.

3. Teori pengukuhan, teori ini berdasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, yang terdiri dari dua jenis, yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif.

a. Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.

b. 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).

Dari sejumlah teori tersebut, teori maslow cukup menarik untuk dibahas. Bukti riset yang melatarbelakangi teori tersebut tidak lebih definitif daripada yang tersedia bagi teori-teori lain. Akan tetapi teori

tersebut memiliki “*appeal*” yang logis maupun empirik dan sebagai tambahan ia agaknya konsisten dengan bagian terbesar dari perilaku tiap-tiap hari yang dapat kita observasi.

Satu hal yang tidak kalah pentingnya dalam mendiskusikan permasalahan motivasi adalah pendekatan motivasi agar tidak terjadi penyimpangan antara pembahasan dan teori maka perlu dijelaskan mengenai permasalahan yang akan dibahas nanti. Ada tiga pendekatan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam organisasi publik, yaitu model tradisional, model human relation (hubungan manusia), dan model human resources (sumber daya manusia). (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:60).

Teori motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini dengan melihat uraian diatas adalah teori hierarki kebutuhan dari Maslow. Teori hierarki kebutuhan ini terdiri dari dorongan untuk memenuhi kebutuhan akan keselamatan keamanan, dorongan untuk memenuhi kebutuhan harga diri dan dorongan untuk memenuhi kebutuhan harga diri dan dorongan untuk memenuhi kebutuhan dan aktualisasi diri.

### **C. Faktor-faktor Motivasi kerja**

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor untuk mempengaruhi individual dan organisasional agar dihasilkan produktivitas yang tinggi. 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 disini 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 diluar 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. Kepuasan kerja
- f. 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.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi faktor kerja pegawai meliputi persepsi seseorang mengenai dirinya sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Motivasi internal timbul dari diri individu yang menyebabkan individu memilih kegiatan, cara, dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi bersumber dari lingkungan fisik, sosial dan organisasi. Adapun faktor eksternal tersebut meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, kenaikan pangkat, dan pendelegasian wewenang.

Secara umum faktor-faktor eksternal 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 ini pemberian gaji masih didasarkan atas pengamatan berat ringannya pekerjaan masing-masing kelompok. Tingkat gaji yang lebih tinggi

3. Sistem penggolongan pekerjaan

Penggajian diberikan 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 Otoratik 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 kepemimpinan ini adalah:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.

- b. Bawahan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integrasi harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi kepada bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab 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. Hubungan kerja

Hubungan kerja 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 kebawah dilakukan 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 keatas berasal dari bawahan kepada atasan. Komunikasi keatas 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.

### d. Kenaikan Pangkat

Pangkat adalah kedudukan seseorang pegawai dalam jenjang susunan kepegawaian seluruhnya dan berkaitan dengan persoalan gaji.

Dasar-dasar yang dapat dilakukan dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat adalah:

#### 1. Senioritas

Artinya kenaikan pangkat diberikan kepada pegawai yang tertua di masa kerjanya.

## 2. Kemampuan

Kemampuan kerja pada umumnya hanya diukur dengan efektivitas pekerjaan sehingga pegawai yang berhasil menjalankan usahanya, menambah pengetahuan dan produktivitas pekerjaan sebagai wujud penghargaan dari perusahaan.

## 3. Kemampuan dan Senioritas

Titik berat dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat terletak pada kemampuan. Jika ternyata formasi untuk kenaikan pangkat terbatas, sedangkan terdapat lebih.

### e. Delegasi wewenang

Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kepada para bawahannya.

Dasar-dasar untuk delegasi wewenang yang efektif adalah:

#### 1. Prinsip skalar

Dalam pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas sehingga lebih mudah bagi anggota untuk mengetahui kepada siapa dia mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi dan kepada siapa ia harus memberikan tanggung jawab.

#### 2. Prinsip kesatuan

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasinya seharusnya melapor hanya kepada seseorang atasan saja, pelaporan kepada dari satu atasan membuat individu mengalami

kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggung jawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti.

### 3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas

Prinsip ini agar organisasi dapat menggunakan sumber daya, sumber daya yang lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkat organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya. Konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif. Dia harus diberi wewenang secukupnya, dan bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer selain harus mempertanggung-jawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggung-jawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.

## **D. Metode-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*)

Adalah motivasi (Materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2. Metode tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang 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 perlindungan 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 anggotanya organisasi yang penting dan bernilai.

## 5. Kebutuhan kebebasan

Kekuatan akan kebebasan ini dapat dikenali dalam data memberikan reaksi kepada figur-figur yang berkuasa serta kesempatan untuk mendapatkan otonomi dan tanggung jawab 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.

### **E. Jenis-jenis Motivasi**

1. Motivasi positif (insetif 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 (insetif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

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 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 rekan sekerjanya.

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

### **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 diluar 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.

## **F. Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan**

Pendelegasian wewenang, pengendalian dan pengarahan anak buah perlu disertai dengan motivasi. Hal ini dilakukan agar tindakan perilaku sikap karyawan terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan motivasi kerja merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. (Sulistyani dan Rosidah, 2003: 58).

Sehubungan dengan aspek pentingnya pemberian motivasi kepada anak buah, pemimpin hendaknya dapat memberikan motivasi searah dengan

karakteristik anak buah, menurut Wahjosumidjo dalam buku karangan Sulistyani dan Rosidah (2003; 182) untuk memberikan motivasi yang tepat, pimpinan hendaknya secara terus menerus:

- a. Mengamati dan memahami tingkah laku bawahan
- b. Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan
- c. Memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan

Cara organisasi dalam mendorong (motivasi) para karyawannya untuk bekerja seperti apa yang diharapkan tidaklah sama. Masing-masing organisasi mempunyai penekanan-penekanan tertentu tentang cara apa dan bagaimana semestinya memotivasi karyawannya. Perbedaan cara motivasi sangat tergantung pada gaya, selera, penekanan dan kemampuan dari organisasi. Secara umum alat-alat yang bisa digunakan organisasi untuk memotivasi karyawannya dapat dibagi dalam komponen utama menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002: 161) yaitu:

1. Pengarahan dan Pengendalian

Memberitahukan tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan dan yang seharusnya mereka kerjakan dan yang seharusnya tidak mereka kerjakan merupakan fungsi dan motivasi pengarahan. Sementara pengendalian dimaksudkan untuk memastikan bahwa karyawan sudah bekerja sesuai dengan apa yang diarahkan tadi.

Dua hal diatas saling terkait satu sama lainnya sehingga peranannya dalam motivasi harus selalu ada.

## 2. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu alat motivasi yang sering dipergunakan organisasi untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan sejumlah uang. Sebagaimana yang dijelaskan pada teori motivasi maslow, bahwa orang termotivasi untuk bekerja didasarkan atas tuntutan kebutuhan. Kebutuhan yang utama adalah kebutuhan fisiologis yang bisa dipenuhi kalau seseorang memiliki alat untuk mencapainya. Alat yang digunakan itu juga bermacam-macam seperti tenaga dan uang. Demikian halnya dengan karyawan, mereka bekerja salah satu didorong oleh keinginan mereka untuk memperoleh uang sehingga uang tersebut dipergunakan untuk memperoleh kebutuhan hidup.

## 3. Penetapan pola kerja yang efektif

Para ahli telah melakukan berbagai macam penelitian menyangkut hubungan produktivitas kerja dengan pola kerja. Kesimpulan utama yang diperoleh dari penelitian-penelitian yang dilakukan ternyata menunjukkan bahwa pola kerja dalam organisasi mempengaruhi secara positif dan negatif terhadap produktivitas. Pola kerja yang tidak efektif akan membosankan para karyawan, sehingga mereka tidak lagi termotivasi untuk bekerja keras. Sebaliknya, semangat yang tinggi akan ditunjukkan karyawan apabila kondisi dan pola kerja sudah ditata dan dikelola dengan sangat efektif. Manajer perlu melakukan penyesuaian terhadap pola kerja yang sesuai dengan keberadaan para karyawan,

karena pola kerja yang kurang sesuai dengan porsi dan komposisi diakui sebagai problema yang berat.

#### 4. Kebijakan

Kebijakan dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan seseorang. Dengan kata lain kebijakan adalah usaha untuk membuat seseorang bahagia. Karyawan merasa dirinya bahagia akan bekerja lebih produktif daripada karyawan yang tidak merasa bahagia. Cara-cara yang dilakukan untuk menunjukkan kebijakan yang positif bisa berupa pelatihan atau kursus-kursus pembentukan perilaku atau sejenisnya.

Cara meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa pendekatan, menurut Hasibuan (1996: 100) antara lain:

##### 1. Pendekatan Tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak batas jasa yang diterimanya. (Hasibuan, 1996: 100). Menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002: 148) kebutuhan biologis dapat dipenuhi melalui insentif atau gaji (upah) yang diberikan, berupa uang atau barang sebagai imbalan-imbalan atas prestasi yang telah diberikan. Tanpa adanya imbalan uang, maka pekerja tidak akan mau atas

prestasinya tidak akan ditingkatkan, karena motivasinya hanya uang dan sedikit kontribusinya diluar tugas mereka. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah pada pendekatan tradisional ini pimpinan berasumsi bahwa bekerja itu tidak menyenangkan, upah jauh lebih menyenangkan ketimbang milai pegawai itu sendiri dan hanya sedikit pegawai yang memiliki pengendalian diri dan pengarahan.

Berdasarkan asumsi tersebut diatas maka bentuk motivasi yang dibangun adalah dengan membuat model pegawai yang lebih bersifat rutin/pengulangan, mekanistik, disertai dengan pengawasan yang ketat agar tidak terjadi kesalahan dan penyimpangan kondisi tersebut dipandang dapat secara efektif dalam memotivasi pegawai, jika disertai dengan upah yang adil. (Sulistyani dan Rosidah, 2003: 60)

Gaji / upah merupakan suatu imbalan untuk yang dapat memenuhi aneka macam kebutuhan yang berbeda-beda. Ia digunakan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih rendah, seperti misalnya kebutuhan fisiologikal, dan ia bernilai simbolik dalam hal memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat lebih tinggi, seperti misalnya pemenuhan kebutuhan ego. (Winardi, 2002: 156)

Pemberian upah atau gaji ini dimaksudkan untuk menunjang nilai positif upah atau gaji sebagai suatu imbalan untuk pekerjaan



yang dilaksanakan karena pegawai dimotivasi oleh keinginan mereka untuk mendapatkan imbalan-imbalan moneter karena uang bersifat instrumental dalam hal memaksimalkan kesejahteraan fisik pegawai.

## 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non-materiil karyawan, maka motivasi karyawan bekerjanya akan meningkat pula (Hasibuan, 1996: 100-191). Menurut teori Maslow sebagai makhluk sosial, seorang karyawan tentunya memiliki kebutuhan sosial yang timbul dan harus dipenuhi. Dalam organisasi atau perusahaan tentunya diharapkan akan terciptanya kondisi kebersamaan, kekeluargaan, dan kerjasama antar elemen dalam organisasi atau perusahaan tersebut, karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja dan akan selalu termotivasi apabila tercipta suatu kondisi kebersamaan, kekeluargaan, dan kerjasama yang harmonis di lingkungan perusahaan. Dengan demikian adanya unsur persaingan yang sehat dan pelaksanaan tugas pekerjaan akan didasarkan pada kepentingan bersama.

Menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002: 146) pendekatan ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain dan uang tidak bisa memberikan semua itu. Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah pada pendekatan ini, pimpinan berasumsi bahwa pegawai membutuhkan pengakuan, merasa berguna dan penting. Sebuah pengakuan dan eksistensi pegawai jauh lebih penting daripada nilai uang. Bertolak dari asumsi diatas maka program motivasi yang dibangun adalah memberikan rasa berharga pada karyawan (Sulistyani dan Rosidah, 2003: 60) misalnya:

- a. Dengan memberikan pujian / ucapan terima kasih.
- b. Mendengarkan keluhan dan memberikan kebebasan untuk pengendalian diri secara rutin.

Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan materiel dan non materiel.

### 3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Menurut pendekatan ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Pendekatan sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada

mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Menurut Maslow kesempatan untuk membuktikan kemampuannya dapat dilakukan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002: 149) pendekatan sumber daya manusia berpandangan bahwa manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki (teori y) melainkan justru pekerjaan merupakan suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk memperoleh karir dan menghasilkan kepuasan.

Tiga prinsip utama dalam pendekatan sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Amirullah dan Hanafi, 2002: 149).

- a. Pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.
- b. Mereka berprestasi bukan karena insentif dan pengakuan sosial.
- c. Motivasi kerja menurut pendekatan sumber daya manusia lebih disebabkan karena adanya kesadaran untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.

Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah pada pendekatan ini pimpinan berasumsi bahwa kemampuan SDM sudah sangat baik, pengendalian diri sudah mampu, serta mampu mengendalikan diri. Dengan demikian program motivasi yang dibangun adalah dengan memberikan pegawai menantang, partisipasi yang lebar dalam

pembuatan keputusan dan peluang untuk mengembangkan diri  
(Sulistiyani dan Rosidah, 2003: 60).



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 28 Januari sampai dengan 11 Februari 2010 di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal .

#### **B. Objek Kajian**

Objek kajian adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi, 2002:122). Adapun objek kajian dalam penelitian ini adalah peningkatan motivasi kerja karyawan di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.

#### **C. Sumber dan Jenis Data**

##### **a. Sumber Data**

Sumber data menurut (Suharsimi, 2002:107) adalah subjek dari mana data diperoleh. Sumber data diperoleh penulis dari Kepala Unit Administrasi dan Keuangan yang berkaitan dengan Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal. Data merupakan sumber tertulis yang sangat penting dalam penyusunan Tugas Akhir, dengan data yang diperoleh dari penelitian dapat memudahkan penyusunan Tugas Akhir ini.

## b. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat pertama kalinya (Marzuki, 2002: 55). Jadi yang dimaksud data primer adalah data yang diperoleh dengan cara pengamatan langsung melalui wawancara dengan karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dengan menggunakan pedoman wawancara, untuk selanjutnya dilakukan pencatatan-pencatatan seperlunya.

## D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penulisan Tugas Akhir ini adalah :

### 1. Wawancara (interview)

Wawancara adalah suatu cara untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada seseorang informan atau seorang autoritan yaitu seorang ahli atau yang berwenang dalam suatu masalah (Gorys Keraf, 2002:161). Pada metode ini peneliti melakukan wawancara langsung pada Kepala Unit Administrasi dan Keuangan pada Kantor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912.

### 2. Observasi

Yaitu kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera (pengamatan langsung) (Suharsimi, 2002:133)

Dengan melakukan observasi langsung di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal diperoleh dokumen, catatan dan formulir yang nantinya dapat digunakan untuk membantu dalam pembuatan tugas akhir. Adapun pedoman dalam melakukan observasi adalah dengan mengamati :

- a. Pemberian peningkatan motivasi kerja karyawan yang dilakukan pimpinan kepada karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.
- b. Cara pimpinan mengatasi kendala-kendala dalam menghadapi peningkatan motivasi kerja karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.

### 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah suatu usaha yang dilakukan dalam penelitian untuk mengumpulkan dokumen yang tersedia sebagai sumber informasi untuk mencapai yang diharapkan. Dalam hal ini dokumen yang digunakan berasal dari literature dan dokumen instansi yang berupa catatan, buku profil, struktur organisasi pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.

## **E. Metode Analisa Data**

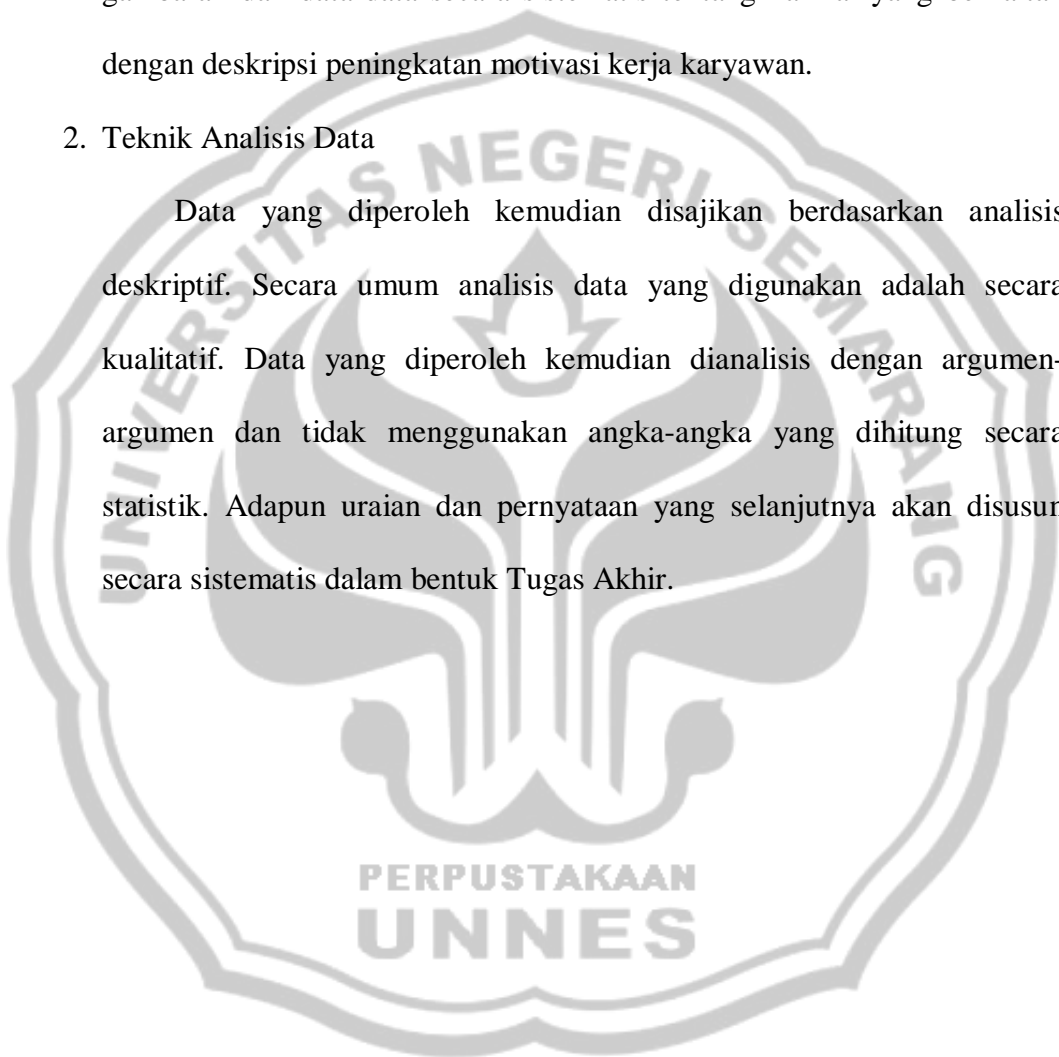
Dalam menganalisis data yang ada, penulis menggunakan analisis data deskriptif kualitatif dengan langkah-langkah sebagai berikut :

## 1. Teknik Penyajian Data

Penulis mengumpulkan data yang diperlukan secara langsung pada obyek, kemudian dalam penyajian dan pemilihan data, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif agar penulis memperoleh gambaran dan data-data secara sistematis tentang hal-hal yang berkaitan dengan deskripsi peningkatan motivasi kerja karyawan.

## 2. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh kemudian disajikan berdasarkan analisis deskriptif. Secara umum analisis data yang digunakan adalah secara kualitatif. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan argumen-argumen dan tidak menggunakan angka-angka yang dihitung secara statistik. Adapun uraian dan pernyataan yang selanjutnya akan disusun secara sistematis dalam bentuk Tugas Akhir.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Perusahaan

###### a. Sejarah Singkat Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912

Bumiputera berdiri atas prakarsa seorang guru sederhana bernama M. Ng. Dwidjosewojo - Sekretaris Persatuan Guru-guru Hindia Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Pengurus Besar Budi Utomo. Dwidjosewojo menggagas pendirian perusahaan asuransi karena didorong oleh keprihatinan mendalam terhadap nasib para guru bumiputera (pribumi). Ia mencetuskan gagasannya pertama kali di Kongres Budi Utomo, tahun 1910. Kemudian terealisasi menjadi badan usaha - sebagai salah satu keputusan Kongres pertama PGHB di Magelang, 12 Februari 1912.

Sebagai pengurus, selain M. Ng. Dwidjosewojo yang bertindak sebagai Presiden Komisaris, juga ditunjuk M.K.H. Soebroto sebagai Direktur, dan M. Adimidjojo sebagai Bendahara. Ketiga orang inilah yang kemudian dikenal sebagai "tiga serangkai" pendiri Bumiputera, sekaligus peletak batu pertama industri asuransi nasional Indonesia.

Tidak seperti perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) - yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu; sejak awal

pendiriannya Bumiputera sudah menganut sistem kepemilikan dan penguasaan yang unik, yakni bentuk badan usaha "mutual" atau "usaha bersama". Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan - yang mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan. Asas mutualisme ini, yang kemudian dipadukan dengan idealisme dan profesionalisme pengelolanya, merupakan kekuatan utama Bumiputera hingga hari ini.

Bumiputera yang mengkaryakan sekitar 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9.7 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh pelosok Indonesia; tengah berada di tengah capaian baru industri asuransi Indonesia. Bagi Bumiputera, iklim kompetisi ini meniupkan semangat baru; karena makin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras, dan profesionalisme. Namun berbekal pengalaman panjang melayani rakyat Indonesia berasuransi hampir seabad, menjadikan Bumiputera bertekad untuk tetap menjadi tuan rumah di negeri sendiri, menjadi asuransi Bangsa Indonesia - sebagaimana visi awal pendirinya. Bumiputera ingin senantiasa berada di benak dan di hati rakyat Indonesia.

b. Falsafah, Visi dan Misi

1. Falsafah

Sebagai perusahaan perjuangan, Bumiputera memiliki falsafah sebagai berikut

a. Mutual

Bentuk mutual sebagaimana AJB Bumiputera 1912 memang blm banyak dikenal, oleh karena itu penyajian ini lebih kami tekankan pada ekstitensi Bumiputera sebagai perusahaan yang berbentuk usaha bersama (mutual).

b. Idealisme

Secara historis, bentuk usaha perusahaan AJB Bumiputera dasar-dasar idealisme sebagai berikut:

- a. O.L.MIJ PGHB didirikan untuk bersatu demi meningkatkan kesejahteraan bersama.
- b. Persatuan lebih ditekankan pada persatuan orang-orang bukan persatuan modal.
- c. Keadaan sosial ekonomi para guru 'bumi putera' pada saat itu tidak memungkinkan mampu untuk memiliki saham.
- d. Naluri kekeluargaan para pendiri lebih tebal daripada naluri mendapatkan keuntungan secara pribadi.
- e. Mengandung makna perjuangan untuk meningkatkan kesejahteraan orang-orang 'bumi putera' secara umum.

c. Profesionalisme

Direksi yang menjalankan fungsi pelaksanaan, sedangkan untuk Komisaris yang berfungsi sebagai Pengawas di Perseroan Terbatas diangkat dari beberapa anggota BPA yang

duduk di Dewan Komisaris dan berperan seperti Badan Pekerja Harian dari BPA.

Perbedaan dengan perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas, kekuasaan tertinggi pada PT biasanya didominasi oleh pemegang saham terbanyak yang biasanya sekaligus menjadi Komisaris atau Direksi, sedang pada AJB Bumiputera 1912, kekuasaan tertinggi berada BPA dan Direksi merupakan tenaga profesional yang dipilih dan ditetapkan oleh BPA.

## 2. Visi

AJB Bumiputera 1912 menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme serta mutualisme.

## 3. Misi

Menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia, dengan:

- a. **MENYEDIAKAN PELAYANAN DAN PRODUK JASA ASURANSI JIWA BERKUALITAS** sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- b. **MENYELENGGARAKAN BERBAGAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN** untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan

kesejahteraan, dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.

- c. MENDORONG TERCIPTANYA IKLIM KERJA yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

#### 4. Struktur Organisasi Perusahaan

Sebagai perusahaan yang berbentuk mutual, kekuasaan tertinggi di AJB Bumiputera 1912 terletak di tangan anggotanya yang dalam hal ini adalah Para Pemegang Polis AJB Bumiputera 1912 itu sendiri.

Kedudukan Pemegang Polis AJB Bumiputera 1912 selain sebagai pembeli jasa asuransi (klien) juga berarti Pemilik Perusahaan. Perwujudan kekuasaan anggota disalurkan melalui wakil-wakilnya pada lembaga tertinggi perusahaan yakni : **Badan Perwakilan Anggota (BPA)**.

Adapun susunan selengkapnya mengenai sistem Organisasi yang ada di AJB Bumiputera 1912 adalah sebagai berikut :



Dengan mengacu pada Struktur Organisasi, berikut ini adalah fungsi Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 :

1. Kantor Cabang berfungsi sebagai Pembina dan pengendah implementasi kegiatan operasional pemasaran dan pusat pelayanan bagi Kantor Operasional di wilayah pengawasannya.
2. Kantor Cabang dipimpin oleh seorang Pemimpin Cabang dengan tugas pokok menjabarkan strategi bisnis asuransi jiwa bersama ke dalam kegiatan operasional di Kantor Operasional.
3. Pemimpin Cabang bertanggung jawab terhadap tercapainya sasaran operasional yang meliputi produksi, konservasi, pengelolaan dana dan surplus operasional di wilayahnya.

Di tingkat Kantor Cabang, Pemimpin Cabang membawahi :

a. Kepala Bagian Operasional

Kepala Bagian Operasional mempunyai fungsi utama membina dan mengawasi kegiatan operasional yang dilakukan Kantor Operasional untuk mencapai hasil operasional yang optimal, termasuk didalamnya pembinaan dan pemberdayaan SDM pemasaran dinas luar.

b. Kepala Bagian Administrasi, Keuangan dan Umum

Kepala Bagian Administrasi, Keuangan dan Umum mempunyai fungsi utama membina dan mengawasi kegiatan administrasi, keuangan, seleksi resiko, penyediaan sarana dan prasarana serta dukungan pelayanan untuk mencapai

efektifitas dan efisiensi operasional serta pembinaan dan pemberdayaan SDM pemasaran dinas dalam.

c. Pemeriksa Intern Cabang

Pemeriksa Intern Cabang adalah fungsionaris yang mempunyai fungsi utama melakukan pemeriksaan terhadap hasil kegiatan operasional, pelaksanaan administrasi dan keuangan di kantor operasional yang berada dalam pengawasan Kantor Cabang yang bersangkutan.

Ditingkat Kantor Operasional :

- a. Kantor operasional dipimpin oleh Pemimpin Operasional yang memiliki fungsi utama dalam mengelola kegiatan operasional pemasaran asuransi jiwa bersama dan pelayanan kepada pemegang polis.
- b. Dalam menjalankan fungsinya, pemimpin Operasional membawahi :
  1. Kepala Unit Operasional yang mempunyai fungsi utama menjalankan kegiatan operasional pemasaran asuransi jiwa.
  2. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan yang mempunyai fungsi utama mengelola kegiatan administrasi dan keuangan. Kepala Unit Administrasi dan Keuangan dalam melaksanakan fungsinya dibantu oleh Kasir dan Pegawai Administrasi.



Unit Administrasi dan Keuangan / Marketing Support Kantor

Cabang :

**Petugas Layanan (Personil I)**

a. Produksi

1. Memeriksa kelengkapan dokumen SP. AJ (isian SP. AJ dan dokumen pendukung).
2. Mengentry data SPAJ yang sudah lengkap dan benar ke dalam sistim aplikasi BIL.
3. Mencetak kuitansi titipan Premi Pertama melalui sistem aplikasi komputer dan menyampaikan ke kasir.
4. Mengentry data pembayaran titipan premi pertama berdasarkan bukti kuitansi dan mencetak voucher.
5. Memeriksa dan menyampaikan voucher dan bukti kuitansi.
6. Mengirimkan SPAJ ke kantor Wilayah.
7. Menerima Polis, menandatangani surat antaran polis dan menyerahkan polis.
8. Mencetak surat tanda terima Polis untuk masing-masing Pemegang Polis.
9. Mengarsip dokumen produksi (copy SPAJ, copy Polis dan copy tanda terima polis).
10. Menerima dan merekap rencana produksi.

11. Melaporkan rencana produksi ke kantor wilayah (paling lambat tanggal 2).

b. Konservasi

1. Memeriksa/mencocokkan data produksi manual dengan aplikasi BIL.

2. Mencetak daftar kuitansi jatuh tempo bulan ini per agen melalui sistim aplikasi BIL.

3. Menyerahkan daftar kuitansi jatuh tempo bulan ini kepada Agen.

4. Mencetak kuitansi beserta daftar penyerahan kuitansi melalui sistem aplikasi BIL berdasarkan permintaan.

5. Menyampaikan kuitansi dan daftar penyerahan kuitansi kepada Kasir.

6. Mencetak dan mengirim surat konfirmasi dan pemberitahuan pembayaran premi per nomor polis :

a. Jatuh tempo pembayaran premi.

b. Pembayaran premi tertunda.

c. Polis batal otomatis.

d. Ucapan HUT.

c. Klaim

1. Menerima dan memeriksa kelengkapan dokumen klaim sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Meminta kekurangan atau menolak dokumen klaim apabila tidak lengkap / tidak sah.
3. Memproses pengajuan klaim ke dalam sistem aplikasi BIL.

d. Kesekretariatan

1. Mengagenda surat masuk dan surat keluar.
2. Melaksanakan pekerjaan surat menyurat.
3. Menyampaikan surat masuk langsung ke Kepala Cabang.
4. Mengirimkan surat keluar ke alamat tujuan surat.
5. Mengarsip surat masuk dan surat keluar.

e. Umum / Logistik

1. Melakukan inventarisasi barang cetak/barang persediaan.
2. Melayani permintaan barang cetak (brosur, SPAJ, blanko keagenan dll) dari Dinas Luar.
3. Melakukan inventaris stok barang cetak.
4. Membuat surat permintaan droping barang cetak apabila stok barang cetak sudah menipis.
5. Membuat laporan persediaan barang cetak.
6. Mengarsip dokumen logistik.

**Kasir (Personil II)**

a. Produksi

1. Memeriksa kuitansi titipan premi pertama dan mencantumkan paraf.

2. Mendistribusikan kuitansi titipan premi pertama ke Agen Produksi.
3. Menerima uang dan membukukan pembayaran titipan premi pertama dan menandatangani voucher.
4. Memeriksa menandatangani dan mengarsip voucher.  
Menyampaikan dokumen SP ke petugas layanan.

5. Membayarkan remunerasi/gaji.

b. Konservasi

1. Memeriksa dan menandatangani daftar kuitansi jatuh tempo bulan ini.
2. Mencocokkan kuitansi dengan daftar penyerahan kuitansi dan menandatangani daftar penyerahan kuitansi.
3. Menerima dan mencocokkan daftar titipan setoran premi, sus kuitansi, dan uang/cheque/BG pembayaran premi.
4. Membukukan pembayaran premi ke aplikasi BIL.
5. Mengarsipkan dokumen konservasi, berupa : daftar setoran premi (PP07) dan voucher.

c. Klaim

1. Mencetak kuitansi, voucher dan endorsmen (jika ada) pembayaran klaim yang sudah siap dibayarkan.
2. Melakukan pembayaran klaim kepada Pemegang Polis dan atau ahli waris.

3. Membukukan voucher pembayaran klaim dalam aplikasi BIL.

d. Transaksi Non Core

1. Mengumpulkan bukti-butki transaksi non core.
2. Mencatat dan mencetak voucher transaksi-transaksi non core dengan sistem aplikasi BIL.
3. Mengarsip voucher non core.

e. Keuangan

1. Membuat Laporan keuangan sesuai pelaporan yang ada dalam aplikasi BIL termasuk laporan keuangan yang bersifat tambahan (Rekonsiliasi Bank, Laporan Cash Flow dll).
2. Mengajukan Permintaan Dana (Dropping) Untuk Pembayaran Klaim (CM-01).
3. Mengirimkan laporan keuangan dan bukti transaksi ke KKPI dan Kantor Wilayah.

## **2. Deskripsi Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.**

### **1. Faktor-faktor Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal**

Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan motivasi kerja karyawan ada 2 (dua) macam yaitu : faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal adalah faktor yang ada di luar diri karyawan dan faktor

internal adalah faktor yang ada di dalam diri karyawan. Faktor eksternal meliputi : Gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, kenaikan pangkat, dan pendelegasian wewenang. Sedangkan faktor internal meliputi harga diri, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal merupakan perusahaan jasa di bidang jasa asuransi yaitu asuransi jiwa. Oleh karena itu tidak memungkinkan bagi penulis untuk meneliti faktor internal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena apabila penulis mengadakan wawancara langsung dengan karyawan yang berhubungan dengan masalah individu/pribadi, data yang diberikan subyektif, karena pegawai tidak memberikan data yang sebenarnya. Maka dalam penelitian ini penulis hanya akan membahas tentang faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Pemberian motivasi kerja karyawan dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar dalam diri karyawan tumbuh kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

## **2. Prosedur Pemberian Faktor-faktor Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal**

Prosedur pemberian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal adalah :

a. Gaji

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/upah di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal diberikan 1 kali dalam setiap bulannya yaitu pada tanggal 27. Gaji yang diberikan meliputi gaji pokok, tunjangan jabatan, dan sumbangan biaya hidup. Selain gaji karyawan juga mendapatkan uang ganti untuk uang makan dan transportasi sehari-hari. Untuk karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal mempunyai uang ganti makan dan transport yang sama yaitu Rp 32.000/hari. Sedangkan pemberian gaji untuk agen biasa di sebut provisi dan incaso. Provisi adalah komisi setelah premi disetorkan ke perusahaan untuk pembayaran tahun I dan tahun II, sedangkan incaso adalah pembayaran premi untuk tahun ke III dan seterusnya.

Dengan menggunakan metode pengambilan data observasi dan wawancara kepada beberapa karyawan untuk mengetahui gaji/upah di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal untuk meningkatkan motivasi karyawannya telah diketahui data sebagai berikut:

Tabel 2 : Contoh Gaji Periode Juli 2009

Nopeg>Nama : 20086448/Emiyati
Unit kerja : Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal

<b>Penghasilan</b>	
<b>Penghasilan Utama</b>	
Gaji Pokok	Rp 1.350.000,-
Tunjangan Jabatan	Rp 1.000.000,-
Sumbangan Biaya Hidup	Rp 1.200.000,-
Tunjangan Kemahalan	Rp 0,-
<b>Penghasilan Lain</b>	
Uang Makan Dan Transport	Rp 130.000,-
Fasilitas	Rp 850.000,-
<b>Jumlah Penghasilan</b>	<b>Rp 4.530.000,-</b>

Sumber : Unit Administrasi dan Keuangan Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Tegal

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal, sistem atau metode pemberian gaji didasarkan atas tingkat pendidikan dan peringkat atau golongan. Jadi dengan demikian apabila tingkat pendidikan lebih tinggi maka karyawan akan memperoleh gaji yang tinggi pula begitu juga sebaliknya apabila karyawan berpendidikan rendah maka karyawan tersebut memperoleh gaji yang kecil.

b. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang harmonis diciptakan oleh pimpinan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dengan menerapkan tipe kepemimpinan demokrasi. Karena pimpinan beranggapan bahwa tanpa adanya kerjasama antara pimpinan dan bawahan dalam menyelesaikan tugas, perusahaan



tersebut tidak mungkin dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan demokratis digunakan untuk menghargai kinerja karyawan bawahan agar tercipta kondisi kerja yang nyaman pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi, karyawan tersebut akan memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Motivasi ini tercipta karena karyawan dianggap sebagai komponen yang memiliki tugas dan tanggung jawab serta memiliki kepercayaan tinggi dari pimpinan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Kondisi kerja yang tenang dan nyaman sangat terpengaruh terhadap pemberian motivasi kerja oleh pimpinan (*Site Manager*). Semakin karyawan merasa nyaman dalam bekerja maka semakin semangat mengerjakan pekerjaannya dan loyalitas terhadap perusahaanpun semakin besar. Lingkungan kerja yang bersih, ventilasi 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, faximail, AC tiap ruangan, kamar mandi (toilet), dan sarana prasarana yang dipakai atau dibutuhkan karyawan untuk menunjang pekerjaan dan keamanan.

Meskipun demikian, kondisi kerja Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal masih perlu pembenahan. Hal

ini terlihat dari fasilitas perusahaan yang kurang memadai. Misalnya pada bagian pelayanan kurangnya komputer sehingga apabila karyawan mau minta dibuatkan slip tanda pembayaran premi harus antri atau membuat sendiri.

c. Hubungan Kerja

Hubungan kerja yang terjadi di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Tegal secara vertikal maupun horizontal. Hubungan yang dilakukan secara dengan komunikasi. Komunikasi itu sendiri adalah penyampaian pesan, gagasan, pendapat baik secara lisan maupun tulisan dari komunikator ke komunikan. Adapun bentuk komunikasi yang digunakan adalah :

1) Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah dilakukan oleh pimpinan (*site manager*) dengan maksud untuk memberi pengarahan, informasi, nasehat atau saran, dan penilaian karya kepada karyawan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kebijakan perusahaan. Komunikasi ke atas bertujuan mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawahan. Dalam hal ini informasi dari unit manager tentang keluhan para karyawan/agen untuk kemudian dilaporkan kepada pimpinan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal. Karena segala bentuk

keputusan harus dilaporkan kepada jajaran manajemen pusat (pimpinan).

Komunikasi ini dapat diterima dengan baik apabila tidak ada hambatan dalam penyampaiannya. Hambatan ini sering timbul disebabkan oleh media yang digunakan dalam komunikasi. Misalnya apabila komunikasi dilakukan secara tidak langsung dengan menggunakan memo dan hanya diletakkan diatas meja tanpa sepengetahuan karyawan yang bersangkutan, memo tersebut dapat hilang sehingga komunikasi tidak dapat diterima oleh komunikan (penerima komunikasi). Komunikasi secara langsung juga memiliki hambatan misalnya saja pada saat pimpinan memberikan pengarahan pada karyawan tetapi karyawan tersebut tidak memperhatikan, maka pengarahan dari pimpinan tidak dapat diterima oleh karyawan dengan baik. Akibatnya, apa yang diinginkan pihak pimpinan tidak dapat terpenuhi.

## 2) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal meliputi komunikasi diantara para karyawan dengan unit manager maupun dengan pimpinan kantor. Komunikasi horizontal juga memegang peranan penting bagi motivasi kerja karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal, karena karyawan tidak bekerja secara sendiri-sendiri melainkan secara berkelompok

dengan satu tujuan yang sama. Hubungan antar karyawan yang harmonis mampu menciptakan lingkungan kerjasama dan tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan. Hubungan tersebut akan menjadikan karyawan merasa betah tinggal di ruangan kerja dan timbul rasa kekeluargaan yang kuat antar karyawan.

Komunikasi horizontal yang terjadi antara karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal biasanya berupa pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya, dan tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan seperti kalau ada agen yang kesulitan dalam memprospek calon pemegang polis, maka agen yang lebih senior untuk saling membantunya. Komunikasi horizontal sudah terlaksana dengan baik sehingga rasa saling memiliki dan kerjasama tercipta sangat erat diantara karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.

Agar hubungan kerja antar karyawan tetap baik, pimpinan melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a) Selalu menjaga komunikasi yang baik dengan bawahan maupun sebaliknya.
- b) Turun langsung ke lapangan melihat kondisi bawahannya.
- c) Mengadakan kegiatan-kegiatan yang diikuti seluruh karyawan.

d) Tidak membeda-bedakan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

d. Kenaikan Pangkat

Pangkat adalah kedudukan seseorang pegawai dalam jenjang susunan kepegawaian seluruhnya dan berkaitan dengan persoalan gaji. Pangkat antara karyawan satu dengan yang lain berbeda-beda. Senioritas tidak jaminan untuk menduduki pangkat yang tinggi, kalau ada junior yang lebih baik kemampuannya dalam pencapaian target perusahaan yang dinilai dari aspek penilaian penyelesaian tugas, kemampuan teknis dan administrasi, serta profesionalisme dan kepribadian maka perusahaan dapat menaikkan pangkatnya.

Dalam menaikkan pangkat karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal ada tiga, yaitu :

1. Kenaikan berkala, yaitu perubahan terhadap gaji dasar, gaji naik, namun peringkat belum tentu naik.
2. Kenaikan reguler, yaitu peringkat naik sehingga otomatis gaji ikut naik.
3. Kenaikan promosi, yaitu gabungan dari kenaikan berskala dan kenaikan reguler, jabatan naik, penghasilannya naik.

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal juga menggunakan kenaikan pangkat dengan sistem penilaian target yang diperoleh dari para agen maupun unit manajer seperti dibawah ini :

Tabel 3 : Target Kenaikan Pangkat Karyawan

HASIL	NAIK	TARGET
ISTIMEWA	2 KALI	LEBIH DARI 100%
BAIK	1 KALI	100%
CUKUP	BERTAHAN	75%
KURANG	TURUN 1 KALI	50% - 75%
KURANG SEKALI	TURUN 2 KALI	DIBAWAH 50%

Sumber : Unit Administrasi dan Keuangan Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Tegal

#### e. Pendelegasian Wewenang

Delegasi wewenang adalah proses dimana para manager mengalokasikan wewenang kepada bawahan. Dalam pendelegasian wewenang Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal menggunakan dasar prinsip akalar, yaitu dalam pendelegasian wewenang harus ada garis wewenang yang jelas sehingga lebih muda bagi karyawan untuk mengetahui kepada siapa dia mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi dan kepada siapa ia harus memberikan tanggung jawab. Misalnya atasan atau pimpinan sedang tidak ada di kantor karena sakit, dinas luar kota atau menghadiri dari undangan dari kantor pusat, maka pimpinan menunjuk salah satu karyawan yang dipandang senior dan mampu untuk menghandle pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan selama pimpinan tidak ada dikantor. Kemudian kalau pimpinan ada kepentingan juga secara bersamaan, maka pimpinan kadang-kadang

juga mendelegasikan tugas untuk mewakili pimpinan untuk menghadiri pertemuan/undangan dari kantor pusat. Kecuali tentang kewenangan keuangan (tidak bisa didelegasikan).

### **3. Manfaat Adanya Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal.**

Motivasi bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Tujuan site manager meningkatkan motivasi kerja karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Manfaat pemberian motivasi kerja karyawan adalah :

- a) Mendorong gairah dan semangat kerja
- b) Meningkatkan kepuasan kerja
- c) Target yang ditetapkan perusahaan bisa tercapai
- d) Dengan pencapaian target yang diperoleh, maka penghasilan para karyawan ikut bertambah
- e) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- f) Mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan
- g) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- h) Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik.

#### **4. Kendala-kendala yang dihadapi Pimpinan Dalam Memberikan Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal**

Pada dasarnya Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal 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 dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan 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 yang ada di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal masih terbatas misalnya : jumlah komputer yang masih kurang mengakibatkan setelah para agen mengambil untuk pembayaran premi kepada pemegang polis, maka untuk pembuatan bukti pembayaran premi perlu menunggu atau bergantian.

b) Budaya kerja (perilaku karyawan) yang tidak baik

Pimpinan merasa kesulitan dalam memotivasi karyawan karena budaya kerja yang tidak baik kadang-kadang ada pada



karyawan misalnya karyawan kerja keluar tujuannya untuk memprospek calon pemegang polis tetapi malah digunakan untuk kepentingan yang lain, penyerobotan hak dan wewenang karyawan yang satu dengan yang lain dalam memprospek calon pemegang polis, adanya salah satu atau dua karyawan yang menjadi provokator kepada karyawan lain dikarenakan kurang berhasilnya dalam pencapaian target yang sudah ditetapkan oleh 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. Perusahaan menghargai kepada karyawan yang telah mencapai target bagus atau lebih maka bonus (komisi) banyak dan untuk sebaliknya.

## **5. Upaya Pimpinan dalam Mengatasi Kendala-kendala Pemberian Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal**

- a. Menyediakan fasilitas yang memadai untuk menyelesaikan tugas yaitu dengan menciptakan ruang kerja yang kondusif, melengkapi alat tulis kantor, komputer, mesin ketik, telepon, mesin faximile, dll.

- b. Untuk mengatasi beberapa perilaku karyawan yang kurang baik bagi karyawan lain yaitu untuk karyawan yang keluar untuk memprospek tetapi digunakan untuk kepentingan yang lain pimpinan menggunakan cara (melihat dari buku bukti kunjungan kerja) yang dicek kebenarannya setiap hari.

## **6. Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal**

Peningkatan motivasi kerja karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dilihat dari Pendekatan Tradisional, Pendekatan Hubungan Manusia, dan Pendekatan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

### **a. Pendekatan Tradisional**

Pendekatan tradisional ini digunakan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal untuk mendorong semangat kerja karyawan yaitu dengan memberikan insentif materiil, yaitu berupa bonus produksi dan bonus penagihan (Keputusan Direksi No.SK.9/DIR/2007).

1. Bonus produksi adalah imbalan yang diberikan kepada para pejabat tertentu yang mempunyai tanggung jawab terhadap tercapainya produk asuransi jiwa yang diperhitungkan dari jumlah provisi yang dibayarkan di daerah operasional unit kerja dalam pengawasannya. Adapun perhitungannya sesuai tabel berikut :

Tabel 4 : Dasar perhitungan Bonus Produksi

No.	Pejabat	Bonus Produksi	Bonus Penagihan
1	Kepala Cabang	2,000 %	1,400 %
2	Kepala Unit Administrasi dan Keuangan	-	2,000 %
3	Kepala Unit Operasional	3,000 %	1,500 %

Sumber : Unit Administrasi dan Keuangan Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Tegal

2. Bonus Penagihan adalah imbalan yang diberikan kepada para pejabat tertentu yang mempunyai tanggung jawab terhadap tercapainya target penerimaan premi asuransi jiwa yang diperhitungkan dari jumlah premi lanjutan setelah tahun pertama yang berhasil ditagih di daerah operasional unit kerja dalam pengawasannya. Adapun perhitungannya sesuai tabel berikut :

Tabel 5 : Dasar Perhitungan Bonus Penagihan

No.	Pejabat	Bonus Produksi	Bonus Penagihan
1	Kepala Cabang	3,000 %	0,740 %
2	Kepala Unit Administrasi dan Keuangan	-	2,000 %
3	Kepala Unit Operasional	4,000 %	-

Sumber : Unit Administrasi dan Keuangan Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Tegal

Bonus atau insentif diluar gaji merupakan salah satu faktor pendorong seseorang untuk giat bekerja, karena insentif/bonus dicapai oleh setiap karyawan melalui kegiatan bekerja, semakin

berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Dengan gaji yang ditambah insentif/bonus yang diterima setiap bulannya, diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari dengan pendapatan yang mereka terima.

b. Pendekatan Hubungan Manusia

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal mempunyai hubungan sosial antara pimpinan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan sudah baik. Lingkungan kerja dipengaruhi oleh adanya aktivitas-aktivitas kerja yang ada disekeliling instansi baik dari dalam maupun dari luar. Aktivitas kerja karyawan didukung oleh adanya sifat kekeluargaan dan ditunjang oleh teknologi tinggi misalnya komputer sehingga hasil kerja dapat terselesaikan dengan baik.

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal pada dasarnya memiliki jalinan kerjasama yang baik antara sesama karyawan dengan kondisi tempat karyawan bekerja dalam keadaan baik. Pemberian sarana dan prasarana yang lengkap juga mendukung karyawan lebih mudah dan cepat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya, seperti komputer, printer, mesin foto copy dan untuk pimpinan dilengkapi laptop dan LCD proyektor agar sewaktu-waktu ditugaskan di luar kota atau rapat di kantor cabang maupun pusat dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Selain itu untuk lebih mendorong semangat kerja karyawan pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, bentuknya dapat berupa non materi, misalnya pujian. Ini diberikan untuk pegawai teladan, meskipun hanya berupa pujian namun karyawan merasa dihargai hasil kerjanya sehingga dapat menumbuhkan motivasi mereka dalam bekerja. Penghargaan juga diberikan dalam bentuk kenaikan peringkat atau jabatan kepada karyawan apabila karyawan tersebut dinilai telah memenuhi persyaratan dan dipandang berprestasi dalam bidangnya.

#### c. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan peluang untuk mengembangkan diri, pembuatan keputusan contohnya karyawan diikutsertakan dalam forum rapat, rapat disini diadakan untuk membahas permasalahan yang dihadapi, jadi waktunya tidak tetap. Sedangkan untuk mengembangkan diri dilakukan dengan pengadaan program Diklat (pendidikan dan pelatihan). Diklat seperti ini diperuntukan bagi karyawan yang masih aktif bekerja, sedangkan bagi karyawan yang akan pensiun juga diberikan pendidikan dan pelatihan sebagai usaha untuk pembekalan. Selain itu karyawan juga diberikan kesempatan untuk mengikuti jenjang job/pekerjaan yang lebih tinggi yang di

adakan di Kantor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal, contohnya dari bagian administrasi ke kasir. Dengan diberikannya kesempatan untuk mengembangkan semua kemampuannya diharapkan karyawan akan antusias dalam berprestasi tinggi.

## **B. Pembahasan**

Melihat begitu pentingnya peranan motivasi dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal berusaha untuk meningkatkan kerja karyawannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Pemberian motivasi ini diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, penulis dapat membuktikan bahwa cara dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dengan pendekatan tradisional, pendekatan hubungan manusia dan pendekatan sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

### **1. Pendekatan Tradisional**

Pendekatan tradisional ini digunakan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dalam usaha mendorong semangat kerja karyawan, yaitu dengan memberikan insentif materiil berupa bonus produksi dan bonus penagihan (Keputusan Direksi No.SK.9/DIR/2007).

Bonus merupakan faktor pendorong seseorang untuk giat bekerja, semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya,

Menurut Hasibuan (1996: 100) pendekatan tradisional mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan materiil berupa bonus.

Upah atau gaji merupakan salah satu diantaranya imbalan ekstrinsik yang dapat dicapai orang-orang melalui kegiatan bekerja dan imbalan dapat membantu memberikan kepuasan, kesejahteraan dan memotivasi pekerja-pekerja tersebut untuk bekerja keras dalam upaya meraih kinerja tinggi. Menurut karyawan di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal imbalan berupa upah atau gaji merupakan faktor pendorong motivasi kerja namun gaji bukan merupakan faktor utama.

Imbalan berupa upah atau gaji merupakan faktor utama yang memotivasi karyawan untuk mencapai pekerjaan-pekerjaan yang sangat kapabel. (Winardi, 2002:153).

Dari hasil penelitian antara teori dalam literatur dengan fakta yang ada di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal tentang peningkatan motivasi kerja karyawan dilihat dari pendekatan tradisional sudah sesuai dengan teori menurut Hasibuan (1996:100). Meskipun masih ada sedikit masalah kesenjangan sosial, yaitu dalam pemberian insentif atau bonus, yaitu bonus produksi dan bonus penagihan

(Keputusan Direksi No.SK.9/DIR/2007). Dalam pelaksanaannya bonus produksi dan bonus penagihan hanya diberikan kepada karyawan ditingkat manajer yaitu Kepala Cabang, Kepala Unit Administrasi dan Keuangan serta Kepala Unit Operasional.

Namun dengan keputusan Direktur Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 adanya batasan dalam pemberian bonus, diharapkan karyawan ditingkat bawahan dapat termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja agar jenjang karir lebih tinggi dapat tercapai dengan mudah karena di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal gaji merupakan faktor pendorong motivasi kerja namun gaji bukan merupakan faktor utama.

## **2. Pendekatan Hubungan Manusia**

Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia yang ingin hidup menyendiri di tempat terpencil. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu:

1. Kebutuhan dan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja.
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
3. Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun yang menyenangi kegagalan.



4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

Menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002: 146) pendekatan ini beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain dan uang tidak bisa memberikan semua itu. Sedangkan menurut Sulistyani dan Rosidah pada pendekatan ini, pimpinan berasumsi bahwa pegawai membutuhkan pengakuan, merasa berguna dan penting. Sebuah pengakuan dan eksistensi pegawai jauh lebih penting daripada nilai uang. Bertolak dari asumsi diatas maka program motivasi yang dibangun adalah memberikan rasa berharga pada karyawan (Sulistyani dan Rosidah, 2003: 60) misalnya:

- c. Dengan memberikan pujian / ucapan terima kasih.
- d. Mendengarkan keluhan dan memberikan kebebasan untuk pengendalian diri secara rutin.

Di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal hubungan sosial antara pimpinan dengan karyawan, maupun karyawan dengan karyawan sudah baik. Lingkungan kerja dipengaruhi oleh adanya aktivitas-aktivitas kerja yang ada disekeliling instansi baik dari dalam maupun dari luar. Aktivitas kerja karyawan didukung oleh adanya sifat kekeluargaan dan ditunjang oleh teknologi tinggi misalnya komputer sehingga hasil kerja dapat terselesaikan dengan baik.

Selain itu untuk lebih mendorong semangat kerja karyawan pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, bentuknya dapat berupa non materi, misalnya pujian. Ini diberikan untuk

pegawai teladan, meskipun hanya berupa pujian namun karyawan merasa dihargai hasil kerjanya sehingga dapat menumbuhkan motivasi mereka dalam bekerja. Penghargaan juga diberikan dalam bentuk kenaikan peringkat atau jabatan kepada karyawan apabila karyawan tersebut dinilai telah memenuhi persyaratan dan dipandang berprestasi dalam bidangnya.

Dengan demikian peningkatan motivasi kerja dilihat dari pendekatan hubungan manusia di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal adalah sesuai dengan teori menurut Sulistyani dan Rosidah (2003:60) sehingga tidak menimbulkan kesenjangan antara teori dan praktik.

### **3. Pendekatan Sumber Daya Manusia**

Pendekatan sumber daya manusia ini, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka serta mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. (Hasibuan, 1996:101).

Sedangkan menurut teori Maslow pendekatan sumber daya manusia dapat dilihat dari tingkatan kebutuhan akan aktualisasi diri atau *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 yang sulit dicapai orang lain.

Pemenuhan kebutuhan diri ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 1996: 107).

Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan peluang untuk mengembangkan diri, pembuatan keputusan contohnya karyawan diikutsertakan dalam forum rapat, rapat disini diadakan untuk membahas permasalahan yang dihadapi, jadi waktunya tidak tetap. Sedangkan untuk mengembangkan diri dilakukan dengan pengadaan program Diklat (Pendidikan dan Pelatihan). Diklat seperti ini diperuntukkan bagi karyawan yang masih aktif, sedangkan bagi karyawan yang akan pensiun juga diberikan pendidikan dan pelatihan sebagai usaha untuk pembekalan. Selain itu karyawan juga diberikan kesempatan untuk mengikuti jenjang job/pekerjaan yang lebih tinggi yang di adakan di Kantor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal, contohnya dari bagian administrasi ke kasir. Dengan diberikannya kesempatan untuk mengembangkan semua kemampuannya diharapkan karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi.

Dengan demikian pendekatan sumber daya manusia yang diterapkan di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal sudah sesuai dengan teori menurut Hasibuan (1996:101). Yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan

diri, mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

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 yang 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)

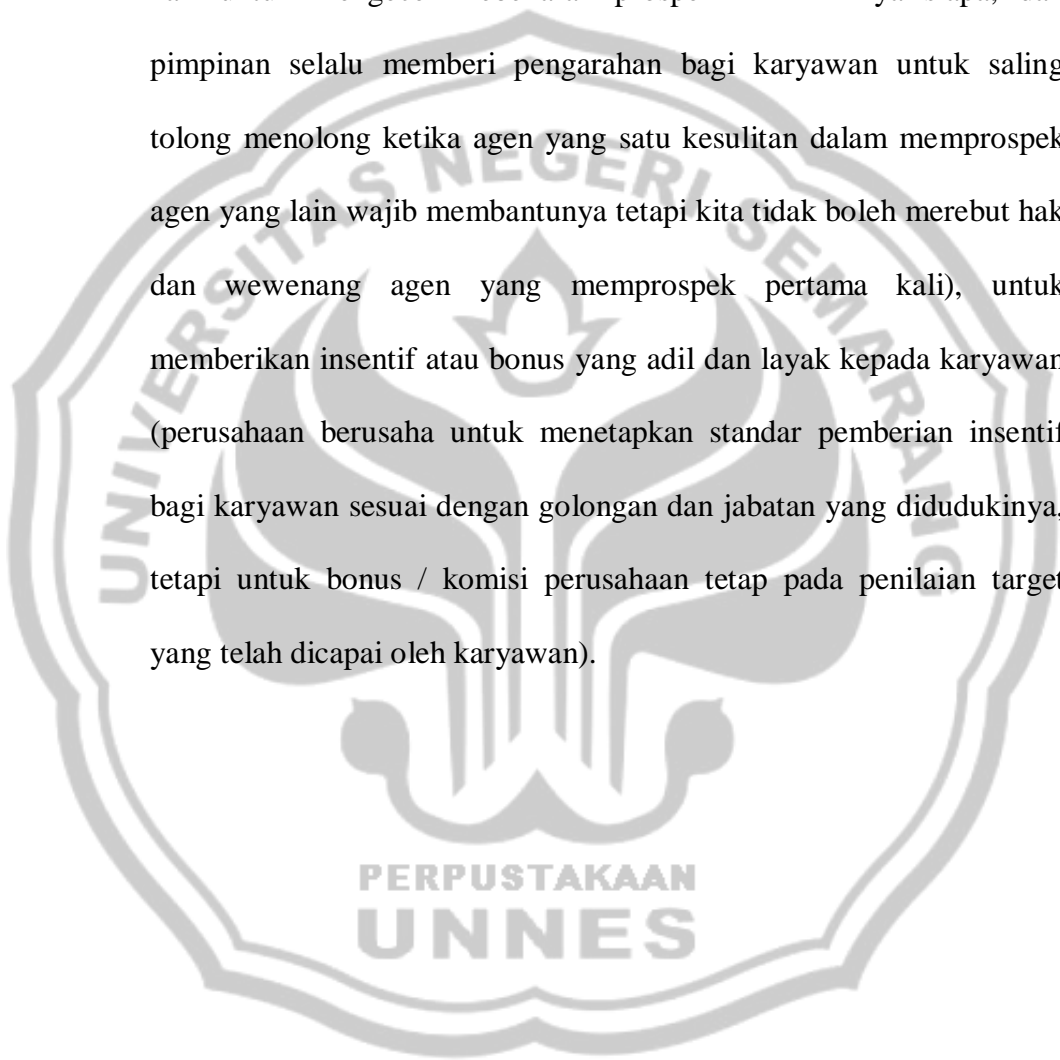
Adapun kendala yang dihadapi pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dalam memberikan motivasi kepada bawahannya adalah :

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

Pimpinan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal 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 faximile, dll.
- b. Untuk mengatasi beberapa perilaku karyawan yang kurang baik bagi karyawan lain yaitu untuk karyawan yang keluar 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 agen yang lain wajib membantunya tetapi kita tidak boleh merebut hak dan wewenang agen yang memprospek pertama kali), 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 / komisi perusahaan tetap pada penilaian target yang telah dicapai oleh karyawan).



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

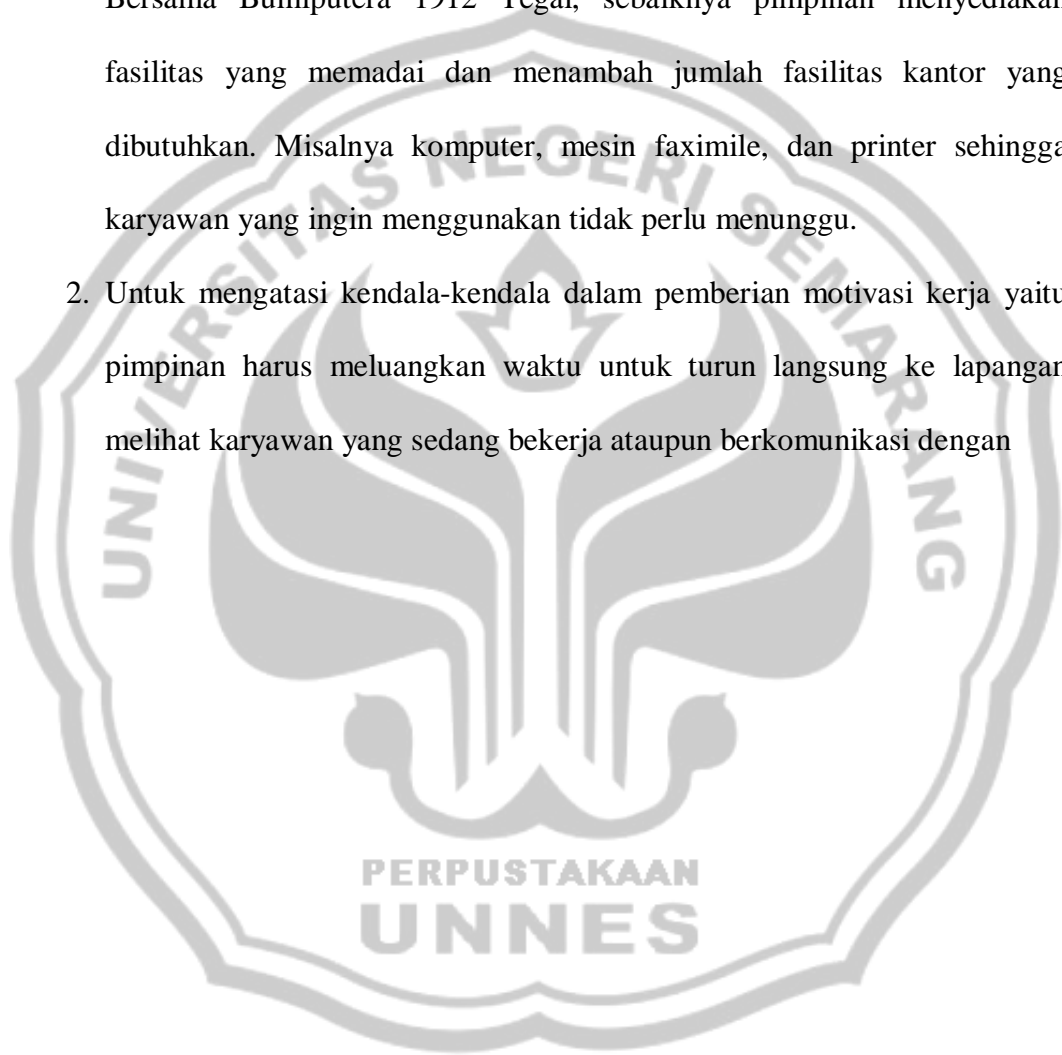
Berdasarkan hasil penelitian mengenai peningkatan motivasi kerja karyawan Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kendala-kendala yang dihadapi pimpinan dalam peningkatan motivasi kerja karyawan pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal adalah kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas kerja, budaya kerja (perilaku karyawan) yang tidak baik, perusahaan sulit memberikan insentif atau bonus yang adil dan layak kepada karyawan.
2. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal dapat dilakukan melalui pendekatan tradisional, pendekatan hubungan manusia, dan pendekatan sumber daya manusia. Pendekatan tradisional, pendekatan hubungan manusia dan pendekatan sumber daya manusia sudah dilaksanakan dengan baik.

## **B. Saran**

Saran yang ingin penulis sampaikan kepada Kantor cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal adalah sebagai berikut :

1. Agar tercipta kondisi kerja yang baik pada Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Tegal, sebaiknya pimpinan menyediakan fasilitas yang memadai dan menambah jumlah fasilitas kantor yang dibutuhkan. Misalnya komputer, mesin faximile, dan printer sehingga karyawan yang ingin menggunakan tidak perlu menunggu.
2. Untuk mengatasi kendala-kendala dalam pemberian motivasi kerja yaitu pimpinan harus meluangkan waktu untuk turun langsung ke lapangan melihat karyawan yang sedang bekerja ataupun berkomunikasi dengan



## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Ridyah Hanafi, 2002. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Keraf, Gorys. 2001. *Komposisi*. Jakarta: Nusa Indah
- Marzuki. 2002. *Metode Riset*. Yogyakarta: Liberty
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Palupiningdyah. 2004. *Perilaku Organisasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Negeri Semarang
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada