

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Motivasi Kerja

Motivasi sendiri menurut KSP Giri Muria Kudus adalah suatu tindakan atau perbuatan yang dilakukan oleh manajemen suatu perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja agar karyawan tersebut dapat memiliki kepuasan kerja dan loyalitas serta untuk mencapai tujuan atau visi dan misi yang diinginkan oleh koperasi.

Sedangkan arti kata kerja menurut KSP Giri Muria Kudus adalah suatu perbuatan untuk menyelesaikan sesuatu yang telah diperintahkan sesuai dengan *job discription* masing-masing bagian yang telah ditetapkan oleh koperasi.¹

B. Pelaksanaan Motivasi Kerja

Pihak KSP Giri Muria Kudus menerapkan beberapa bentuk motivasi kerja yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja karyawan agar setiap hari menjadi produktif. Motivasi yang digunakan oleh KSP Giri Muria Kudus ada dua bentuk yaitu motivasi kerja positif dan motivasi kerja negatif. Motivasi kerja positif adalah pelaksanaan motivasi kerja yang tidak didasari oleh penurunan kinerja yang diakibatkan karena suatu kesalahan. Kemudian untuk motivasi kerja negatif adalah sama halnya dengan *punishment* (hukuman).

¹ Wawancara dengan Ibu Nila Damayanti Manajer Sumber Daya KSP Giri Muria Kudus

Berikut ini adalah cara-cara yang digunakan oleh KSP Giri Muria Kudus dalam bentuk motivasi kerja positif antara lain:²

1) Visi dan Misi

Visi dan misi bagi KSP Giri Muria Kudus selain sebagai dasar tujuan yang akan dicapai koperasi tersebut juga memiliki fungsi yang lain. Fungsi tersebut ialah untuk memotivasi para karyawan KSP Giri Muria Kudus agar selalu mencapai target dan terutama mencapai tujuan koperasi syariah tersebut.

Untuk itu di dalam visi dan misi KSP Giri Muria Kudus terdapat kata-kata yang sederhana tetapi bermakna dan sangat padat. Pemilihan kata tersebut juga berfungsi sebagai penyemangat karyawan dan agar mudah diingat.

2) Brifing pagi dan do'a

Di KSP Giri Muria Kudus setiap hari sebelum memulai aktivitas kerja harian, seluruh staff baik manajer maupun karyawan diharuskan mengikuti kegiatan brifing pagi. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memotivasi para karyawan baik dalam hal kedisiplinan, pengetahuan tentang produk, kepercayaan diri, dan lain-lain.

Brifing pagi tersebut dilakukan berbeda-beda setiap hari. Maksudnya, setiap karyawan memiliki jadwal tersendiri untuk mengisi brifing pagi tersebut. Seperti hari Senin Pak Masykur mendapat giliran mengisi materi tentang Qardh, lalu Selasa Bu Devi mendapat giliran

² Wawancara dengan Ibu Nila Damayanti Manajer Sumber Daya KSP Giri Muria Kudus

mengisi materi tentang perbedaan bunga dan riba, demikian untuk hari Rabu Pak Dedi mengisi materi akad Murabahah.

Untuk hari Kamis dikhususkan untuk materi motivasi atau cerita pengalaman oleh karyawan. Sedangkan untuk hari Jumat tidak ada kegiatan materi tetapi diganti dengan kegiatan ngaji bersama. Dan setiap minggunya akan bergilir terus. Jadi, setiap karyawan akan mendapatkan giliran untuk mengisi materi tentang akad-akad dan motivasi atau pengalaman.

Kemudian untuk do'a sendiri adalah motivasi spiritual kepada para karyawan bahwa mereka ada di dunia ini adalah atas berkat dan kuasa dari Allah SWT. Sehingga mereka dapat selalu mengingat dan termotivasi selain mengejar target kerja, mereka juga harus mengejar akhirat.

3) Slogan dan Yel-yel

Slogan KSP Giri Muria Kudus adalah Kita Kompak Pasti Bisa. Slogan tersebut diucapkan bersama-sama oleh semua karyawan di saat briefing telah usai (setelah berdo'a bersama). Dengan adanya pengucapan slogan "Kita Kompak Pasti Bisa" maka karyawan secara tidak langsung dirangsang (di motivasi) untuk bersemangat dalam mengawali aktivitas kantor baik dalam pelayanan, *accounting*, ataupun *marketing*.

Sebelum slogan diucapkan bersama-sama oleh para karyawan KSP Giri Muria Kudus terlebih dahulu yel-yel penyemangat akan diucapkan salah satu perwakilan dari karyawan KSP Giri Muria Kudus.

Yel-yel tersebut berbunyi “ Hari ini aku yakin menang. Karena aku punya semangat, keyakinan, dan antusiasme. GMG (Giri Muria Group).....”. Kemudian barulah slogan diucapkan dengan mengepalkan jari-jari tangan kanan dan mengangkatnya ke atas.

4) Pengajian selapanan setiap satu bulan sekali

Kegiatan pengajian ini diselenggarakan oleh KSP Giri Muria Kudus setiap satu bulan sekali. Biasanya dilakukan di awal bulan. Kegiatan ini berfungsi untuk merekatkan hubungan antar karyawan KSP Giri Muria Kudus. Karena yang menghadiri acara tersebut tidak hanya dari kantor pusat saja tetapi kantor cabang dan kantor kas pun ikut bergabung.

Pengajian tersebut biasanya diisi oleh Bapak dari Pemilik sekaligus Pimpinan KSP Giri Muria Kudus. Materi yang disampaikan pun berbeda-beda. Jadi, para karyawan pun semakin lebih tahu hal-hal yang sebelumnya belum mereka tahu. Selain itu, isi materi pengajiannya pun mengenai agama, tidak jarang juga diisi mengenai cerita-cerita nabi.

5) *Outbond*

Selain kegiatan di dalam kantor, pihak KSP Giri Muria Kudus juga memiliki program motivasi kerja di luar kantor. Gunanya untuk menghilangkan stress kerja, kebosanan, dan kejenuhan dalam bekerja setiap harinya. Biasanya kegiatan outbond ini dilakukan setiap 3 atau 6 bulan sekali.

Manfaat dari kegiatan ini juga sebagai pembentuk rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan *team work* (kerjasama). Karena *outbond* yang dilakukan berisi tentang permainan-permainan kelompok yang membutuhkan kerjasama tim. Sehingga diperlukan kepercayaan antar peserta dalam tim.

6) *Marketing Challenge*

Marketing challenge adalah kegiatan yang dilakukan untuk memotivasi para *Account Officer* untuk memasarkan sekaligus memperkenalkan produk KSP Giri Muria Kudus kepada calon anggota koperasi. Kegiatan tersebut diadakan setiap hari Minggu pagi di CFD (*Car Free Day*).

Challenge tersebut dinilai dari dua macam sisi. Yaitu penilaian personal dan penilaian tim per kantor (cabang). Selain dituntut untuk bersaing secara tidak langsung karyawan akan dimotivasi dan dilatih untuk berpikir cerdas, cepat, loyal, dan responsif kepada calon anggota. Para karyawan akan digilir atau setiap hari Minggu tersebut karyawan akan bergantian untuk melakukan *marketing challenge* tersebut.

7) Motivasi Berupa Insentif

Motivasi berupa insentif di sini maksudnya adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas

kerjanya dalam organisasi. Bentuknya dapat berupa hadiah, fee, bonus yang diberikan kepada para karyawan yang berprestasi.

Meninjau hal tersebut, pemberian motivasi berupa insentif ini akan membuat para karyawan berlomba-lomba untuk dapat menikmati kompensasi tiap bulannya. Selain itu, karyawan juga akan merasakan adanya kepuasan kerja. Hal tersebut lebih terkhusus pada para *Account Officer* yang memiliki banyak tekanan dalam bekerja.

8) Perayaan Ulang Tahun

Lingkungan kerja yang layaknya seperti keluarga juga dapat dirasakan di KSP Giri Muria Kudus. Karena setiap ada karyawan yang ulang tahun maka karyawan lain secara bersama-sama membuat perayaan ulang tahun untuknya. Sehingga ini akan membuat motivasi kerja karyawan tersebut bertambah karena lingkungan yang nyaman dan menyenangkan.

9) Kegiatan Kumpul Bareng

Kegiatan kumpul bareng ini adalah kegiatan motivasi kerja yang ada setahun sekali. Yaitu semua karyawan Giri Muria Group baik KSP Giri Muria Kudus ataupun jaringan usaha yang lainnya bergabung menjadi satu untuk semakin merekatkan rasa kekeluargaan dan kebersamaan. Karena asas koperasi adalah asas kekeluargaan salah satunya. Maka, kegiatan ini sebenarnya adalah untuk memotivasi karyawan bahwa koperasi memperhatikan dan peduli pada mereka.

10) Pelatihan Kerja

Di KSP Giri Muria Kudus, pelatihan kerja adalah bentuk dari motivasi kerja pada karyawan. Selain itu, kegiatan ini juga termasuk pengembangan karyawan agar lebih produktif. Walaupun demikian, karyawan yang dipilih akan semakin bersemangat dan karyawan yang belum terpilih untuk mengikuti pelatihan akan semakin termotivasi bagaimana agar mereka dapat mengikuti pelatihan didalam kesempatan yang lainnya.

11) Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah upaya koperasi dalam mengapresiasi prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan KSP Giri Muria Kudus yang dinilai lebih produktif dibandingkan dengan yang lain. Penilaian ini dilakukan setelah adanya motivasi kerja. Jadi, karyawan yang berprestasi tersebut dipindahkan ke bagian yang lebih tinggi stratanya dalam struktur organisasi koperasi. Semisal, yang berawal dari *Account Officer* menjadi Manajer Area.

12) Mutasi Jabatan

Mutasi jabatan adalah kebalikan dari promosi jabatan. Jadi, karyawan di sini dipindahkan ke kantor pusat ataupun kantor cabang sesuai dengan keputusan pimpinan.

Kemudian untuk pelaksanaan motivasi negatif yang ada di KSP Giri Muria Kudus adalah sebagai berikut:

1) Teguran

Teguran diberikan kepada para karyawan yang dianggap memiliki semangat kerja dan prestasi yang cenderung menurun dalam kurun waktu tertentu. Sehingga karyawan tersebut perlu ditegur untuk mengingatkan peran karyawan dalam mencapai tujuan dari koperasi. Sehingga karyawan akan kembali termotivasi untuk giat dalam bekerja dan mendapatkan kepuasan kerja kembali.

2) Surat Peringatan

Diberikan kepada karyawan oleh pihak pimpinan melalui manajemen. Dasar pemberian surat peringatan ini adalah apabila karyawan kurang mencapai target yang ditetapkan atau bekerja tidak sesuai dengan *job discription*-nya.

Walaupun surat peringatan ini adalah dalam kategori *punishment*, para karyawan yang melakukan kesalahan akan berpikir dan mencoba untuk berusaha memotivasi dirinya agar mencapai target ataupun bekerja sesuai dengan apa yang telah ditentukan koperasi.

3) Pengeluaran atau Pemecatan (PHK)

Pengeluaran atau pemecatan diambil oleh pimpinan KSP Giri Muria Kudus apabila karyawan dianggap memiliki kinerja yang semakin memburuk. Selain itu, karyawan dianggap tidak memenuhi target yang diberikan sehingga menghambat tercapainya tujuan koperasi.

Keputusan pemecatan atau pengeluaran dipilih dengan dasar bukti peningkatan kinerja karyawan atau produktivitas karyawan di KSP Giri

Muria Kudus tiap bulannya. Pengeluaran atau PHK tersebut selama ini belum pernah terjadi di KSP Giri Muria Kudus.

C. Faktor-faktor Pendorong Pelaksanaan Motivasi Kerja

Faktor-faktor pendorong adanya pelaksanaan motivasi kerja di KSP Giri Muria Kudus adalah sebagai berikut:³

a) Kinerja (*Achievement*)

Pelaksanaan motivasi kerja yang berhubungan dengan faktor kinerja adalah promosi jabatan.

b) Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan di KSP Giri Muria Kudus terealisasikan dalam bentuk motivasi kerja berupa *reward* yang diadakan baik perkantor ataupun global terpusat berdasarkan penilaian manajer yang diadakan setiap satu tahun sekali.

Kemudian terdapat *reward* yang berupa pemberian insentif baik dalam bentuk materi yaitu bonus atau fee. Sedangkan yang non materi dalam bentuk tiket umroh.

c) Tantangan (*Challenge*)

Kegiatan motivasi kerja yang terdapat di KSP Giri Muria Kudus yang berkaitan dengan faktor tantangan adalah *Marketing Challenge*. Di mana kegiatan tersebut dilakukan setiap hari Minggu di CFD. Masing-masing karyawan dari kantor pusat ataupun cabang bergiliran mengisi kegiatan tersebut. Selain untuk mendekatkan diri dengan masyarakat

³ Wawancara dengan Ibu Nila Damayanti Manajer Sumber Daya KSP Giri Muria Kudus

luas, kegiatan ini berfungsi untuk menumbuhkan kreativitas dan ide cemerlang dalam bidang *marketing*.

d) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Kegiatan yang terwujud dalam bentuk motivasi kerja berkaitan dengan tanggung jawab yakni adanya visi misi, slogan dan yel-yel, serta briefing pagi-sore dan do'a. Semua kegiatan tersebut adalah *reminder* dan wujud dari rasa tanggung jawab karyawan. Karena dalam visi misi sendiri terdapat tujuan dan hal-hal pokok yang harus dilaksanakan. Kemudian dalam slogan dan yel-yel terselip rasa tanggung jawab bahwa kesuksesan KSP Giri Muria Kudus adalah tanggung jawab mereka. Seperti manajer atau pimpinan yang selalu mengatakan setiap Rp 1 laba GMG adalah tanggung jawab saya (karyawan). Dan yang terakhir adalah briefing pagi-sore dan do'a adalah bentuk tanggung jawab karyawan bekerja berdasarkan *job discription*-nya masing-masing. Para karyawan harus melaporkan semua aktivitas yang dilakukannya dalam 1 (satu) hari tersebut. Penyampainnya adalah sore hari.

Sedangkan, briefing pagi dilakukan berbeda-beda setiap hari. Maksudnya, setiap karyawan memiliki jadwal tersendiri untuk mengisi briefing pagi tersebut. Seperti hari Senin Pak Masykur mendapat giliran mengisi materi tentang Qardh, lalu Selasa Bu Devi mendapat giliran mengisi materi tentang perbedaan bunga dan riba, demikian untuk hari Rabu Pak Dedi mengisi materi akad Murabahah. Di sini juga karyawan dituntut untuk memiliki rasa tanggung jawab akan jadwal yang telah

ditentukan oleh manajer terkait briefing pagi berupa penyampaian tentang produk-produk dalam KSP Giri Muria Kudus.

e) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan termasuk dalam faktor yang penting dalam pendorong adanya motivasi kerja. Di KSP Giri Muria Kudus terdapat pengembangan yang dikhususkan untuk karyawan yaitu berupa pelatihan, promosi jabatan, mutasi jabatan, dan seminar motivasi. Kegiatan tersebut dilatarbelakangi upaya pihak manajemen untuk meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

f) Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan karyawan di KSP Giri Muria Kudus terwujud dalam kegiatan RAT (Rapat Anggota Tahunan) karena karyawan KSP Giri Muria Kudus berstatus juga sebagai anggota KSP Giri Muria Kudus. Selain itu, terdapat rapat internal yang berhubungan dengan kegiatan pelayanan dan aktivitas koperasi.

Kemudian, ada beberapa hal lain yang juga menjadi faktor pendorong adanya pelaksanaan kegiatan motivasi kerja di KSP Giri Muria Kudus:

1. Untuk menghindari rasa jenuh dan bosan

Dalam bekerja pasti timbul rasa bosan atau jenuh yang membuat semangat bekerja menurun. Sehingga itu pun akan berdampak pada produktivitas kerja pada karyawan. Jika hal tersebut dibiarkan maka laba yang dihasilkan akan menurun.

2. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan

Bagi KSP Giri Muria karyawan adalah sesuatu hal yang penting. Sehingga karyawan yang kurang produktif memerlukan perhatian khusus. Karena jika dibiarkan maka akan berdampak pada penurunan profit koperasi itu sendiri. Maka, motivasi perlu untuk mendorong karyawan selalu lebih produktif dan memenuhi target yang telah ditetapkan koperasi terutama di bagian *Account Officer*.

3. Untuk mencapai tujuan koperasi

Faktor lainnya dari munculnya gagasan terkait motivasi kerja adalah untuk mencapai tujuan yang terwujud dalam bentuk visi dan misi KSP Giri Muria Kudus. Karyawan harus diarahkan agar mengarah ke arah tujuan koperasi. Karena dengan tercapainya atau terealisasinya tujuan tersebut akan timbul kepuasan kerja bagi manajemen maupun karyawan.

4. Tolok ukur penilaian karyawan yang produktif

Dengan adanya motivasi kerja pihak manajemen KSP Giri Muria Kudus akan dapat memilah-milah mana karyawan yang semakin produktif dan mana yang tidak ada perubahan ke arah lebih produktif. Apabila demikian maka karyawan tersebut akan dilakukan pengambilan keputusan secara tegas yang diberikan motivasi negatif oleh pihak pimpinan dan/atau manajemen KSP Giri Muria Kudus.

D. Penilaian Prestasi Kerja Setelah Motivasi Kerja

KSP Giri Muria Kudus melakukan motivasi kerja sebagai dasar salah satu penilaian kerja karyawan. Hal ini sebagai tolok ukur produktivitas

karyawan sebelum adanya motivasi kerja dan setelah adanya motivasi kerja. Selain itu, pihak KSP Giri Muria Kudus juga dapat menghindari pemecatan atau penggantian karyawan baru.

Adanya motivasi ini juga digunakan oleh KSP Giri Muria Kudus sebagai salah satu kunci pemberian kompensasi (bonus/insentif) kepada para karyawan yang dinilai memiliki produktivitas yang semakin meningkat setiap waktunya.

Selain itu, KSP Giri Muria Kudus menggunakan motivasi kerja untuk memberikan semangat karyawan yang semakin lesu dengan motivasi dalam bentuk negatif. Yaitu berupa teguran, surat peringatan, dan pemecatan. Hal tersebut akan dilakukan, sebagai contoh, apabila seorang *Account Officer* terbukti selalu tidak memenuhi target yang ditetapkan oleh koperasi. Kemudian dari pihak pimpinan atau manajemen akan memberikan teguran. Apabila dalam kurun waktu yang telah ditentukan misal 2 minggu tidak ada perubahan maka akan diberikan tindak lanjut berupa surat peringatan. Dan apabila masih tetap sama dan tidak ada perubahan maka terpaksa pihak pimpinan akan melakukan pemecatan. Tetapi, pada KSP Giri Muria Kudus belum pernah melakukan pemecatan karena dalam tahap teguran saja pihak karyawan telah memiliki semangat kerja kembali.⁴

⁴ Wawancara dengan Ibu Nila Damayanti Manajer Sumber Daya KSP Giri Muria Kudus