



**STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI
DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN PT. BPR BALERONG
BUNTA NAGARI RAO-RAO**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan
Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*



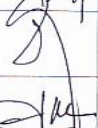
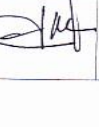
Oleh:

ILHAM MULFADLI
NIM : 15301220047

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2019 M/1441 H**

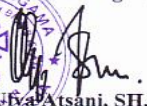
PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **ILHAM MULFADLI, NIM. 15301220047**, dengan judul **“STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN PT. BPR BALERONG BUNTA NAGARI RAO-RAO”** telah diujikan dalam Sidang *Munawqasyah* Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar pada hari kamis tanggal 10 Oktober 2019 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) Strata Satu (S.1) dalam Jurusan Ekonomi Syariah/Manajemen yariah.

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Hj. Fitri Yeni Dalil, Lc., M.Ag NIP. 196801011998032004	Ketua Sidang/ Pembimbing I		28/10/2019
2	Rahmi Pamel, SE.Sy., MM NIP. -	Sekretaris Sidang/ Pembimbing II		30/10/2019
3	Drs. H. Hafulyon, MM NIP. 195703011983031002	Anggota/ Penguji I		20/10/19
4	Widi Nopiardo, MA NIP. 198611282015031007	Anggota/ Penguji II		29-10-2019

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN)
Batusangkar




Dr. Lifa Atsani, SH., M.Hum
NIP. 19750303 199903 1 004

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ilham Mulfadli

Nim : 15301220047

Tempat/ tanggal lahir : Sumanik, 26 September 1996

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah/Manajemen Syariah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul "STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN PT. BPR BALERONG BUNTA NAGARI RAO-RAO" adalah benar karya saya sendiri bukan plagiat.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan semestinya.

Batusangkar, September 2019

Saya yang menyatakan,



ILHAM MULFADLI
15301220047

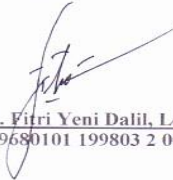
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama Ilham Mulfadli, NIM 1530 1220 047 dengan judul : "STRATEGI PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN PT. BPR BALERONG BUNTA NAGARI RAO-RAO" memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah untuk diajukan ke sidang *munaqasyah*.


Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, September 2019

Pembimbing I


Dr. Hj. Fitri Yeni Dalil, Lc., M.Ag
NIP. 19680101 199803 2 004

Pembimbing II


Rahmi Pamel, SE.Sv.,MM
NIP. -

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyusun Skripsi ini. Shalawat beserta salam kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam, selaku penutup segala Nabi dan Rasul yang diutus dengan sebaik-baik agama, sebagai rahmat untuk seluruh manusia, sebagai personifikasi yang utuh dari ajaran agama Islam dan sebagai tumpuan harapan pemberi cahaya syari'at di akhirat kelak.

Penulisan skripsi ini adalah untuk melengkapi syarat dan tugas untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar. Skripsi Ini Berjudul "Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao". Dalam pembuatan skripsi ini banyak bantuan, motivasi, serta bimbingan dari berbagai pihak. Dalam konteks ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua, Ayahanda **Zulfadli** dan Ibunda **Nisma Warni, Yezi Rahmadhani** (kakak), dan seluruh keluarga penulis yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil. Seterusnya ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Kasmuri, M.A selaku Rektor IAIN Batusangkar.
2. Bapak Dr. Ulya Atsani, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bapak Gampito, SE.,M.Si selaku Ketua Jurusan Ekonomi Syariah beserta staf yang telah memberikan layanan fasilitas dalam proses perkuliahan selama penulis mengikuti pendidikan serta dalam penyelesaian penulisan skripsi.

4. Bapak Dr. Himyar Pasrizal, SE, MM selaku pembimbing akademik yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam bidang akademik.
5. Ibu Dr. Hj. Fitri Yeni Dalil, Lc., M.Ag selaku Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengoreksi dan membimbing serta memotivasi penulis dalam penulisan skripsi ini.
6. Ibu Rahmi Pamel, SE.Sy., MM selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengoreksi dan membimbing serta memotivasi penulis dalam penulisan skripsi.
7. Bapak dan Ibu Dosen, Karyawan dan Karyawati Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar yang telah membantu penulis selama menempuh pendidikan.
8. Teman-teman yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada penulis, dan seluruh teman-teman Manajemen Syariah B angkatan 2015 yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.

Penulis mohon maaf jika isi dan penyajian dalam skripsi ini terdapat kekhilafan, kekeliruan, dan perbedaan pendapat. Oleh sebab itu, kritik yang konstruktif dan sehat sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberi manfaat kepada kita semua. Aamiin.

Batusangkar, September 2019

Penulis



ILHAM MULFADLI
15301220047

ABSTRAK

ILHAM MULFADLI, NIM 15 301 220 047, dengan judul skripsi “**Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao**” Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Batusangkar. Jumlah halaman dalam skripsi ini yaitu 88 halaman.

Dalam skripsi ini yang menjadi permasalahan adalah tidak tercapainya target kerja karyawan dan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengolahan data dilakukan secara analisis data kualitatif untuk mendapatkan gambaran secara umum dan dianalisis dengan menggunakan teori-teori dan konsep-konsep yang berhubungan dengan strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan.

Hasil penelitian yang penulis dapatkan bahwa strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan pemberian motivasi kepada karyawan, memberikan target kepada karyawan, membina karyawan agar memiliki sifat loyal, karyawan difasilitasi untuk mengikuti pelatihan terjadwal, memberikan tugas sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan keteladanan kepada karyawan, memberikan arahan dan penetapan pola kerja kepada karyawan, dan melakukan pendekatan-pendekatan kepada karyawan. Strategi yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yaitu pimpinan menerapkan aturan berdasarkan standar operasional prosedur, memberikan keteladanan terhadap semua karyawan, memberikan *reward* kepada karyawan yang disiplin dan berprestasi, melakukan audit kepada karyawan, dan melakukan registrasi terhadap jumlah slip yang diberikan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A...Latar Belakang Masalah.....	1
B...Fokus Penelitian	7
C...Rumusan Masalah	7
D...Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat dan Luaran Penelitian	
1....Manfaat Penelitian	8
2....Luaran Penelitian	9
F... Definisi Operasional	9
BAB II KAJIAN TEORI.....	11
A...Strategi Pimpinan	
1....Strategi	10
2....Pemimpin dan Kepemimpinan.....	18
B. Motivasi Kerja	
1....Pengertian Motivasi Kerja	24
2....Bentuk dan Jenis Motivasi	27
3....Pendekatan-Pendekatan Motivasi	31
4....Teori Motivasi Kerja	32
5....Elemen Penggerak Motivasi Kerja	35
6....Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	37
7....Prinsip-Prinsip Motivasi	39
8....Membangun Motivasi	40
9....Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi	41
10..Aplikasi Teori Motivasi dalam Kinerja	43
C...Disiplin Kerja	
1....Pengertian Disiplin Kerja	45
2....Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja	47

3....Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	47
4....Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja	50
5....Indikator Disiplin Kerja	52
6....Tujuan Disiplin Kerja	53
7....Tingkat dan Jenis Sangsi Disiplin Kerja	57
8....Pendekatan Disiplin Kerja	55
9....Dimensi Disiplin Kerja	56
10..Pelaksanaan Disiplin Kerja	59
D...Penelitian yang Relevan	59
BAB III METODE PENELITIAN.....	62
A...Jenis Penelitian	62
B...Latar dan Waktu Penelitian	62
C... Instrumen Penelitian.....	63
D...Sumber Data	63
E... Teknik Pengumpulan Data	63
F... Teknik Analisis Data	64
G...Teknik Penjamin Keabsahan Data	64
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	65
A... Temuan umum penelitian	65
1....Sejarah PT. BPR Balerong Bunta.....	65
2....Kepengurusan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.....	66
3....Struktur organisasi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.....	67
4....Tujuan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.....	68
5....Usaha dan kegiatan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.....	68
6....Tugas dan fungsi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.....	69
7....Uraian tugas setiap unit organisasi.....	70
B... Temuan khusus penelitian	73
1....Strategi pimpinan dalam meningkatkan Motivasi kerja.....	73
2....Strategi pimpinan dalam meningkatkan Disiplin kerja.....	79
C... Pembahasan	83
BAB V PENUTUP.....	87
A...Kesimpulan	87
B...Saran	88

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Target Karyawan PT. BPR Balerong Bunta	5
Tabel 1.2 Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan PT. BPR Balerong Bunta	6
Tabel 3.1 Rancangan Jadwal Penelitian	62

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 4.1** Susunan Pengurus PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao..... 66
- Gambar 4.2** Struktur Organisasi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao..... 67

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia selain produk yang dijual seperti karyawan yang efektif, memiliki bakat, kreativitas yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Sebaliknya sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya, keinginan yang ingin memenuhi kebutuhan inilah menjadi pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan dan bekerja.

Bagi sebagian karyawan harapan untuk mendapatkan uang adalah bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang adalah salah satu dari kebutuhan yang terpenuhi adalah bekerja. Salah satu tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan bekinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat mempengaruhi kebutuhan pekerjaan (Trisnawati, 2005: 217).

Tidak sedikit pula ayat Al-Quran yang menyangkut dengan proses kinerja karyawan salah satunya, Allah berfirman :

Artinya : *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S. at-Taubah [09] : 105)*

Dengan kata lain islam sangat membenci kepada orang yang malas dan bergantung kepada orang lain. Secara normatif seharusnya kaum muslim mengajarkan agar umatnya harus mengawali kerja dengan niat yang utamanya untuk ibadah kepada Allah. Kinerja seorang karyawan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan (Sunarto, 2013: 35).

Mengelola sumber daya manusia adalah proses menentukan orang-orang yang tepat untuk bekerja di berbagai kegiatan perusahaan. Mereka harus digunakan dalam kegiatan yang akan memenuhi kebutuhan organisasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan, dalam mengambil pekerja-pekerja perlu menciptakan suatu sistem penggajian yang wajar serta memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Sumber daya manusia memainkan peran yang demikian penting dalam mensukseskan tujuan-tujuan perusahaan. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, perusahaan akan mampu menjawab setiap tantangan dimasa depan, dan memiliki pekerja yang baik merupakan alat berharga bagi peningkatan produktivitas perusahaan (Sukirno, 2006: 173). Meningkat atau tidaknya produktivitas perusahaan bisa dilihat melalui penilaian kinerja.

Dengan dilakukannya penilaian kinerja karyawan perusahaan akan memperoleh informasi sejauh mana hasil kerja yang dicapai karyawan selama waktu tertentu. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan dan lain-lain.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM. Salah satunya adalah dengan memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai uraian tugas dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat tergantung kepada ketangguhan sang manajer. Melalui motivasi akan terbangkitnya semangat karyawan dalam bekerja sehingga mereka mencapai tingkat kinerja yang baik (Komang, 2012: 195).

Berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, dan penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja. Berbagai permasalahan motivasi yang dihadapi oleh banyak perusahaan hanya untuk memecahkan permasalahan dalam jangka pendek saja. Sebagai bukti ini ditemukan masih banyak permasalahan yang berulang-ulang pada persoalan yang sama, sehingga para manajer terlihat kewalahan mencari metode yang paling tepat. Menurutnya semangat kerja merupakan ciri dari kurangnya motivasi yang dirasakan oleh kebanyakan pekerja.

Berbagai teori motivasi yang telah dihasilkan oleh para peneliti berangkat dari permasalahan yang dihadapi tentang motivasi. Hasil-hasil temuan itu sangat bermanfaat bagi perusahaan yang memiliki masalah motivasi yang sama, dan juga menjadi landasan untuk memecahkan masalah yang berbeda. Manajer yang baik hanya memilih teori motivasi yang sesuai dengan situasi yang dialami perusahaannya (Wilson, 2012: 312).

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kedisiplinan. Disiplin kerja bersangkutan dengan konsekuen, konsisten, taat

aturan serta bertanggung jawab dalam memenuhi amanah yang diberikan kepadanya. Seberapa besarnya tanggung jawab seseorang bisa dilihat dari disiplin kerjanya sehingga dapat ditentukan bagaimana kinerjanya. Kedisiplinan tidak hanya dilihat dari ketepatan waktu dan patuh terhadap aturan. Namun, disiplin akan pemakaian fasilitas kantor, memiliki tanggung jawab yang tinggi tentu akan menunjang dalam peningkatan kinerja seseorang (Rivai, 2010: 549).

Begitu juga dengan lembaga perbankan khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam usahanya. Sehingga sumber daya manusia dituntut memiliki kemampuan teknis dan juga memahami ketentuan dalam dunia perbankan. Dunia perbankan tentunya membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi (Marwansyah, 2014: 228).

PT. BPR Balerong Bunta berlokasi di Nagari Rao-Rao Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar Sumatera Barat berdiri sejak tahun 1990 yang melayani Jasa Perbankan. PT. BPR Balerong Bunta memiliki staf dan karyawan sebanyak 13 orang, merupakan satu-satunya BPR di nagari Rao-Rao yang mana kehadirannya sangat membantu masyarakat khususnya di nagari Rao-Rao dengan tujuan yaitu melaksanakan kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional melalui uang pinjaman atas dasar hukum perkreditan dan tabungan sejahtera.

Dari hasil wawancara awal yang penulis lakukan pada tanggal 10 Januari 2019, Menurut Bapak Yuzakki Azwar selaku Direktur PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao menerapkan sistem target kepada karyawannya. Sistem target tersebut merupakan bentuk motivasi kepada karyawan agar mencapai target yang ditetapkan oleh PT. BPR Balerong Bunta

Nagari Rao-Rao. Pada kenyataannya sebagian karyawan sudah mampu untuk mencapai target yang telah ditetapkan, akan tetapi masih ada sebagian kecil karyawan yang belum mampu untuk mencapai target yang ditetapkan oleh PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Target Karyawan
PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao
Tahun 2019

No	Nama	Pencapaian Desember 2018	Reward	Penambahan	Target 2019
1	Refki Elvasri, S.Pdi	263.721.346	3,150.000	72,776,160	336,497,506
2	Hadiyanti H,S.Kom	1.151.298.773	3.050.000	127,358,280	1,278,657,053
3	Ade Putra Wici	774.225.304	3.050.000	100,067,220	874,292,524
4	Valdo Yudistira	-	-	-	-
5	Algi Susni	732,411,935	2.500.000	77,324,670	809,736,605
6	Aufa Yolanda	657,035,134	2.500.000	77,324,670	734,359,804
7	Onny Afifah	12,337,781	2.500.000	-	12,337,781
8	Windy Widya Watie, A.Md	6.045.841	3.050.000	-	6,045,841
9	Faizal Adi	-	-	-	-
10	Emi Romiati	-	-	-	-
11	Alex Drasudi	33.468.939	3.150.000	-	33,468,939
12	Zikra Mahmuda, SH	-	-	-	-
13	Irma Hayati, S. Pd	-	-	-	-
14	Ilham Mulfadli	-	-	-	-

Sumber : Data Bagian Umum PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao

Jumlah Absensi	0	4	4	0	3	2	6	0	0	4	1	0
Jumlah Keterlambatan	9	23	2	11	21	17	11	7	13	6	25	9

Sumber : Data Bagian Umum PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa keterlambatan karyawan paling tinggi terjadi pada bulan November 2018 yaitu sebanyak 25 kali keterlambatan. Sedangkan keterlambatan terendah terjadi pada bulan Maret 2018 yaitu sebanyak 2 kali keterlambatan. Disimpulkan bahwa ada karyawan yang terlambat lebih dari satu kali dalam setiap bulan pada tahun 2018.

Dari wawancara dengan Bapak Refky Elfajri selaku karyawan, mengatakan bahwa keterlambatan karyawan pada umumnya karena adanya urusan lain yang dilakukan. Meskipun telah ada peraturan yang ditetapkan, tetapi masih ada sebagian kecil karyawan yang melanggar peraturan. Dari keterlambatan tersebut karyawan diberikan hukuman (*punishment*) atau teguran pertama secara lisan.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut muncul fenomena yang merugikan yang dapat mengakibatkan kelambanan kerja, kurangnya komitmen terhadap organisasi, dan penurunan semangat kerja. Dari latar belakang tersebut, maka penulis tertarik dan menganalisa lebih lanjut dengan judul **“Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Disiplin Kerja Karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka penulis memfokuskan masalah pada strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka dapat dirinci masalah yang menjadi rumusan adalah :

1. Bagaimana strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao?
2. Bagaimana strategi pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu :

1. Untuk menjelaskan strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.
2. Untuk menjelaskan strategi pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

1. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian yang dilakukan yaitu:

a. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengembangan ilmu dalam memahami strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja serta dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi peneliti lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan peluang untuk menambah wawasan berpikir dan memperluas pengetahuan, baik secara teori maupun praktek. Selain itu penelitian ini sebagai bahan penulisan

skripsi yang merupakan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Institut Agama Islam Negeri Batusangkar.

c. Bagi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao

Penelitian ini bisa dipergunakan sebagai informasi serta evaluasi atau gambaran mengenai strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao untuk mengetahui efesiensi perkembangan karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.

2. Luaran Penelitian

Adapun luaran yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk publikasi jurnal dan skripsi.

F. Definisi Operasional

Strategi pimpinan adalah proses yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki jabatan atau posisi disebuah organisasi untuk menentukan tujuan dan tindakan kepada karyawan (Aliminsyah, 2004: 81). Sedangkan strategi pimpinan yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah bagaimana pimpinan PT. BPR Balerong Bunta dalam memberikan dan menentukan tindakan dalam membuat aturan kepada karyawan.

Motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Secara umum dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah/tujuan, dan ketekunan individual dalam mencapai tujuan. (Badeni, 2017: 76). Motivasi yang penulis maksud adalah motivasi internal dan eksternal karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao dalam

mengeluarkan upaya yang tinggi serta mencapai arah dan tujuan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua aturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai, 2010: 825). Disiplin kerja yang penulis maksud adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Strategi Pimpinan

1. Strategi

a) Pengertian Strategi

Menurut Chandler, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter, strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Griffin mendefinisikan strategi sebagai rencana *komprehensif* untuk mencapai tujuan organisasi (Saefullah, 2006: 132). Jadi strategi merupakan suatu cara untuk bisa mencapai tujuan dari

perusahaan ataupun instansi dan supaya bisa menjadi pesaing yang unggul.

Menurut *webster's New World Dictionary* dalam buku Jusuf Udayana (2013: 6) strategi, adalah:

- 1) Ilmu merencanakan serta mnegarahkan kegiatan-kegiatan militer dalam skala besar dan skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya.
- 2) Sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu strategi atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut kamus bahasa Indonesia dalam buku Jusuf Udaya (2013: 6) strategi, adalah rencana yang cermat untuk mencapai sasaran khusus. Menarik untuk mengetahui pendapat agak berbeda dengan definisi-definisi di atas seperti diungkapkan oleh Bob de Wit dan Ron Meyer dalam *stratrgy, process, content and context*. Keduanya mengatakan bahwa strategi harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi, yaitu *process, content, dan context*.

1) Strategi *process*

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, di mana letak *Strategi Process* (strategi proses). Proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana stetegi itu sendiri, bagaimana strategi tersebut dan bagaimana seharusnya stategi itu dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasi, diimplementasi, diubah dan dikontrol, siapa yang tersangkut, kapankah kegiatan-kegiatan yang diperlukan dilaksanakan.

2) Stategi *content*

Hasil produk proses stategi disebut startegi content. Jika dinyatakan sebagai sebuah pertanyaan, strategi content

berhubungan dengan apa dari strategi, apa itu strategi, dan bagaimana isi yang seharusnya dari strategi tersebut bagi perusahaan serta untuk unitnya masing-masing.

3) Strategi *context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan strategi *content* ditentukan disebut strategi *context*. Bila dinyatakan sebuah pertanyaan, strategi *context* tersebut terkait dengan di mana strategi berada, di perusahaan mana dan di lingkungan apa proses strategi dan strategi content itu berada.

Berdasarkan pengertiannya dapat disimpulkan bahwa strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah:

1) Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak

Salah satu sifat keputusan strategic ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi. Karena hanya pada tingkat manajemen puncaklah akan tampak segala bentuk implikasi dan remifikasi berbagai tantangan dan tuntutan lingkungan internal dan eksternal yang sangat mungkin tidak terlihat oleh para manajer tingkat yang lebih rendah. Selain itu hanya manajemen puncaklah yang memiliki wewenang untuk mengalokasikan sarana, prasarana, dan sumber lainnya yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang telah diambil.

2) Dimensi Alokasi Dana, Sarana dan Prasarana

Disini manajemen puncak berperan selaku integrator dari berbagai satuan kerja yang merasa berhak atas pengelolaan dana, sarana, prasarana maupun tenaga kerja dari satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi. Hal ini tergantung pada sifat penugasan,

sasaran dan pembatasan waktu, mungkin saja satu satuan kerja diperlukan sebagai “yang terpenting” pada momen tertentu, tetapi pada momen lain satuan kerja lainlah yang bersifat strategik.

3) Dimensi Waktu Keputusan Strategik

Salah satu ciri keputusan strategic ialah jangkauan waktunya yang relative jauh kedepan, apakah itu lima tahun atau pun sepuluh tahun, bahkan bisa lebih. Penting untuk diperhatikan bahwa sekali manajemen puncak membuat suatu keputusan strategik, atas dasar keputusan itulah citra organisasi diciptakan dan dipelihara.

4) Dimensi Orientasi Masa Depan

Disini sebuah organisasi membutuhkan seorang manajer handal yang memiliki sikap antisipatif dan proaktif. Karena dengan sikap yang antisipatif dan proaktif, manajemen akan lebih siap menghadapi tanggapan perubahan yang akan terjadi dan tidak akan dihadapkan kepada situasi “dadakan”.

5) Konsekuensi Isu Strategik Yang Multifaset

Salah satu dimensi keputusan strategic ialah bersifat integrative dan koordinatif, karena keputusan strategic biasanya menjangkau semua komponen atau unsur organisasi.

6) Dimensi Lingkungan Eksternal

Suatu organisasi biasanya mempengaruhi lingkungannya dan pasti dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang faktor-faktor umumnya berada diluar kendali organisasi yang bersangkutan. Untuk itu agar organisasi berhasil meraih keberhasilan yang didambakannya dimasa depan faktor-faktor eksternal tersebut harus diperhitungkan dengan matang (Siagian, 2007, hal. 18-29).

b) Karakter Strategi

Karakter strategik, karena berkaitan dengan keputusan, maka dengan sendirinya keputusan strategik punya kekhasan tersendiri, bila dibandingkan dengan keputusan-keputusan lain. Sebuah keputusan kita katakan bersifat strategik, setidaknya bila ia memenuhi tiga karakteristik, yaitu jarang dibuat, memiliki implikasi yang signifikan dan penting serta menjadi acuan bagi keputusan-keputusan pada level berikutnya yang operasional. Ada tiga karakter strategik:

1) Jarang, *extraordinary*.

Sebuah keputusan strategis selalu memiliki implikasi luas dalam organisasi. Karena itu, ia tidak bisa diambil secara sembarangan dengan cukup sering. Apalagi dimensi waktunya akan memakan waktu panjang. Ini persis seperti seseorang mahasiswa yang ingin melanjutkan studi ke jenjang kuliah. Secara umum, keputusan seseorang untuk mengambil sebuah program studi atau perguruan tinggi tertentu bukanlah keputusan yang bisa dilakukan secara sering. Tidak mudah untuk mengubah keputusan itu, apalagi kalau seseorang sudah mencapai tingkat tahun 3 atau 4. Keputusan oleh si mahasiswa tadi, bersifat strategis. Contoh lain, misalnya sebuah institusi perguruan tinggi yang memutuskan untuk membangun gedung baru. Tentu institusi ini tidak mudah mengubah keputusannya, apalagi bila persiapan sudah matang, kontraktor sudah dipilih, jadwal sudah ditetapkan, material sudah dipesan. Keputusan ini bersifat strategis, karena otomatis mendirikan gedung (atau tidak jadi membangun gedung) bukanlah keputusan yang sering dilakukan, keputusan strategis jarang dibuat.

2) Signifikan, penting.

Derajat keputusan strategis selalu penting dan melibatkan sumber daya dan komitmen yang besar. Bayangkan kembali individu di atas yang memilih untuk kuliah disatu program studi di sebuah pendidikan tinggi. Keputusan itu akan berdampak signifikan padanya, pada waktunya, pada upayanya ataupun mungkin pada sumber daya yang diperlukan (walaupun soal uang, ini bisa berasal dari orang tuanya). Sekali ia memilih maka itu berlaku signifikan padanya. Sebuah perguruan tinggi yang memutuskan untuk membangun gedung juga akan berimplikasi pada berbagai aspek organisasi. Setidak tidaknya, walaupun itu tidak mengganggu operasi perguruan tinggi yang sedang berjalan, maka ia akan secara maksimal mempengaruhi sisi keuangan perguruan tinggi.

3) Berdampak Luas.

Keputusan strategik berdampak luas dan menjadi dasar bagi keputusan-keputusan selanjutnya bagi keseluruhan organisasi. Keputusan individu yang berkuliah tadi, akan berpengaruh pada keputusan tentang penggunaan transportasi, pemilihan tempat tinggal (tempat kos), dan keputusan tentang pembelian prasarana lain. Keputusan membuat gedung baru bagi sebuah perguruan tinggi akan membawa berbagai keputusan terkait dengan jumlah kelas, desain yang akan dibuat, kontraktor yang akan digunakan, serta fasilitas yang akan digunakan. Jadi keputusan yang bersifat strategik akan menjadi landasan bagi keputusan-keputusan lain yang bersifat operasional. Ada juga yang mengatakan keputusan diterjemahkan ke lapangan oleh keputusan operasional (Amir, 2011, hal. 10-11).

c) Fungsi Strategi

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat di implementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat lima fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu :

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 3) Memanfaatkan atau mengeksplorasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- 5) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu (Assauri, 2013: 7).

d) Komponen Strategi

Secara umum, sebuah strategi memiliki komponen-komponen strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Komponen-komponen tersebut adalah:

1) Kompetensi yang Berbeda

Yang dimaksud dengan kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh bank dimana bank itu melakukannya dengan baik dibandingkan dengan bank lainnya.

2) Ruang Lingkup

Yang dimaksud dengan ruang lingkup adalah lingkungan dimana organisasi tersebut beraktivitas. Strategi yang akan dilakukan mencakup ruang lingkup yang dihadapi oleh organisasi.

3) Distribusi Sumber Daya

Yang dimaksud dengan distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menetapkan strategi organisasi (Saefullah, 2006, hal. 133).

e) Prinsip-prinsip untuk Menyukseskan Strategi

Para pengambil kebijakan strategi perlu menjamin strategi yang mereka tetapkan dapat berhasil dengan baik, bukan saja dalam tatanan konseptual saja, tetapi dapat dilaksanakan. Untuk itu Hatten & Hatten memberi beberapa petunjuk mengenai cara pembuatan strategi sehingga bisa berhasil, di antaranya yaitu di bawah ini:

- 1) Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Ikutilah arus perkembangan yang bergerak di masyarakat (jangan melawan arus), dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju.
- 2) Setiap strategi tidak hanya membuat suatu strategi. Tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila banyak strategi yang dibuat, maka strategi yang satu haruslah konsisten dengan strategi yang lainnya.
- 3) Strategi yang efektif hendaknya menfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak mencerai beraikan satu dengan yang lainnya.
- 4) Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru pada kelemahannya. Selain itu, hendaknya juga memanfaatkan kelemahan persaingan dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menepati posisi kompetitif yang lebih kuat.

- 5) Sumber daya adalah suatu yang kritis. Mengingat strategi adalah suatu yang mungkin, maka harus membuat sesuatu yang layak dan dapat dilaksanakan.
- 6) Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang tidak terlalu besar. Memang setiap strategi mengandung risiko, tetapi haruslah berhati-hati sehingga tidak menjerumuskan organisasi ke dalam lobang yang besar. Oleh sebab itu, suatu strategi harus dapat dikontrol.
- 7) Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai. Jangan menyusun strategi di atas kegagalan.
- 8) Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait, terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi (Purwanto, 2008, hal. 76-77).

2. Pemimpin dan Kepemimpinan

a) Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” melahirkan kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun. Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Di dalam kehidupan sehari-hari dan berbagai literatur yang membahas kepemimpinan muncul istilah yang hampir sama dengan hal tersebut dan kadang-kadang dipergunakan silih berganti seolah-olah tidak ada perbedaan satu dengan yang lainnya, yaitu “pimpinan” dan “pemimpin” (Harbani, 2010: 1).

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemauan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Komang, 2012: 179).

Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related- activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengarahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

- 1) Kepemimpinan memiliki sifat mengarahkan (*directing*) yaitu mengarahkan orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan para pemimpin dengan terlebih dahulu menetapkan tujuan yang jelas, yang berisi arahan terhadap usaha para bawahan. Tanpa adanya tujuan yang jelas, akan sangat sulit bagi pemimpin untuk mengarahkan para bawahannya dalam mencapai tujuan.
- 2) Kepemimpinan memiliki sifat memengaruhi (*influencing*), yakni dalam hal ini pemimpin harus mampu mengubah perilaku bawahan, kolega, maupun atasan mereka, baik dengan perkataan, sikap, kepribadian, dan perbuatan agar pihak-pihak tersebut mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Pemimpin memiliki wewenang (*authority*) yaitu hak yang dimiliki pemimpin untuk memerintah orang lain (bawahannya) dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugas/pekerjaan. Wewenang ini berasal dari kekuasaan yang dimiliki seorang

pemimpin. Dengan demikian, kekuasaan yang dimiliki pemimpin tidak sama/sebanding dengan kekuasaan yang dimiliki bawahannya/orang yang dipimpinnya (Solihin, 2009: 131-132).

b) Ciri-Ciri Pemimpin

Cirri-ciri pemimpin yang baik dapat ditelusuri melalui berbagai pendapat para ahli, antara lain Maxwell (1995), memberikan rujukan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang baik harus memiliki cirri-ciri :

- 1) Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang tepat.
- 2) Pemimpin yang baik mengetahui kebutuhan dasar bawahannya.
- 3) Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia dan perencanaan.
- 4) Pemimpin yang baik mampu menghindari tujuh dosa yang mematkan : (a) berusaha untuk disukai bukan dihormati, (b) tidak minta nasehat dan bantuan orang lain, (c) mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, (d) tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, (e) tidak mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, (f) memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama, (g) tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi (Pasolong, 2010: 12-13).

Sondang P. Siagian mencirikan kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Pendidik umum yang luas. Seorang pemimpin adalah seorang generalis yang baik sehingga mempunyai kemampuan untuk mengembangkan managerial skill yang dituntut oleh tugasnya.
- 2) Kemampuan berkembang secara mental. Seperti halnya dengan seseorang, termasuk pemimpin harus tumbuh secara mental sehingga terhindar dari proses stagnasi dalam kehidupan kepemimpinan.

- 3) Ingin tahu. Yang tetap dalam dunia adalah perubahan. Kesadaran akan perubahan-perubahan tersebut akan menghantarkan seseorang pemimpin menjadi kreatif dan inovatif.
- 4) Kemampuan analitis. Adalah kemampuan dalam menganalisis situasi yang dihadapi dengan cermat mantap dan matang.
- 5) Memiliki daya ingat yang kuat.
- 6) Kapabilitas integratif. Yakni kemampuan yang mencakup berbagai aspek sangat membantu pemimpin tersebut untuk menggerakkan roda administrasi organisasi.
- 7) Keterampilan berkomunikasi.
- 8) Keterampilan mendidik.
- 9) Rasionalitas dan objektivitas. Pemimpin harus rasional dan objektif tidak boleh emosional sehingga keputusan yang akan diambil selalu tepat.
- 10) Pragmatis. Pemimpin selalu menghendaki agar keputusannya bisa dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada.
- 11) *Since of urgency*. Pemimpin mesti mampu mengatur prioritas-prioritas, mana yang penting dan mana yang tidak.
- 12) *Since of cohesiveness*. Merasa satu dengan yang dipimpin, kolega dan atasan, sangat penting untuk pengembangan kerjasama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.
- 13) *Since of relevance*. Pemimpin perlu selalu mengkiatkan keputusan dengan tujuan yang hendak dicapai/ persoalan yang dipecahkan.
- 14) Kecerdasan.
- 15) Keberanian
- 16) Adaptabilitas dan fleksibilitas. Harus menghindari diri dari sifat kekakuan karena akan mengganggu kinerja kepemimpinannya.

- 17) Kemampuan mendengar. Pemimpin harus siap mendengar saran/pendapat orang lain.
- 18) Ketegasan. Pemimpin mesti tegas dalam menghadapi bawahan serta ketidaktentuan demi stabilitas organisasi (Komang, 2012: 180-181).

f) Tugas Kepemimpinan

Keating (1986), mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu :

- 1) Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok memulai kegiatan atau gerakan tertentu.
- 2) Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
- 3) Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat yang diperlukan.
- 4) Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
- 5) Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji tindakan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
- 6) Menyimpulkan (*summrizing*) yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Lebih lanjut keating mengatakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan dalam kelompok antara lain, yaitu :

- 1) Mendorong (*encouraging*) yaitu bersikap hangat, bersahabat menerima orang-orang.
- 2) Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*) yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain.
- 3) Mendamaikan (*harmonizing*) yaitu tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan menurunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
- 4) Mengalah (*compromizing*) yaitu kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat perasaan orang-orang yang dipimpinya.
- 5) Memperlancar (*gatekeeping*) yaitu kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua secara ikhlas menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.
- 6) Memasang aturan main (*setting standars*) yaitu tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok (Pasolong, 2010: 21-22).

g) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2004) yaitu, sebagai berikut :

- 1) Menciptakan visi dan rasa komunitas.
- 2) Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya.
- 3) Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berlainan.

- 4) Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog.
- 5) Membantu menggunakan pengaruh mereka.
- 6) Memfasilitas.
- 7) Memberi semangat pada orang lain.
- 8) Menopang tim.
- 9) Bertindak sebagai model.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Adair (2008), yaitu :

- 1) Perencanaan yaitu (a) mencari semua informasi yang tersedia, (b) mendefinisikan tugas, (c) maksud atau tujuan kelompok, (d) membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
- 2) Pemrakarsaan yaitu (a) memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana, (b) menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting, (c) membagi tugas pada anggota kelompok, (d) menetapkan standar kelompok.
- 3) Pengendalian yaitu (a) memelihara antara kelompok, (b) mempengaruhi tempo, (c) memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, (d) menjaga relevansi diskusi, (e) mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.
- 4) Pendukung yaitu (a) mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, (b) memberi semangat pada kelompok/individu, (c) menciptakan semesta tim, (d) meredakan ketenangan dengan humor, (e) merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
- 5) Penginformasian yaitu (a) memperjelas tugas dan rencana, (b) memberi informasi baru pada kelompok, (c) menerima informasi

dari kelompok, (d) membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.

- 6) Pengevaluasian yaitu (a) mengevaluasi kelayakan gagasan, (b) menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, (c) mengevaluasi prestasi kelompok, (d) membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada (Harbani, 2010: 22-23).

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari bahasa Inggris "*motivation*" yang berarti menggerakkan atau mendorong. Di dalam konsep manajemen motivasi didefinisikan sebagai semua upaya untuk memunculkan diri dalam semangat orang lain agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi melalui pemberian atau penyediaan pemuasan kebutuhan mereka (Siswandi, 2011: 117).

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Marihhot Tua Efendi Hariandja, 2006) sedikit berbeda dengan pengertian ini adalah pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1996). Ia mengatakan bahwa motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Secara umum dapat diartikan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah/tujuan,

dan ketekunan individual dalam mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut terdapat tiga elemen motivasi yaitu intensitas, tujuan/arah, dan ketekunan.

Intensitas berhubungan dengan seberapa kerasnya upaya individu yang bersangkutan. Intensitas/upaya ini merupakan sesuatu yang menjadi fokus kita orang berbicara tentang motivasi. Namun intensitas itu tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke tujuan yang menguntungkan. Yang terakhir adalah ketekunan. Ketekunan merupakan ukuran tentang seberapa lama seseorang mampu mempertahankan usahanya. Para individu yang termotivasi tetap bertahan atau tekun pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Badeni, 2017: 76-77).

Banyak pengertian motivasi seperti yang dikemukakan oleh Wexley & Yukl (1997), memberikan batasan sebagai *“the process by which behavior is energized and directed”*. Mathis & Jackson (2006) mengatakan, motivasi merupakan hasrat didalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Robbins (2003), *motivasi as the process that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk memengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Dari batasan pengertian motivasi di atas terlihat bahwa ada tiga hal yang termasuk didalamnya antara lain upaya, tujuan organisasi,

dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan kedalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan.

Kebutuhan adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi lebih menarik baginya. Suatu kebutuhan yang tak terputuskan menciptakan tegangan yang merangsang seseorang untuk melakukannya. Rangsangan ini menimbulkan suatu perilaku dalam pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu, yang jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan suatu upaya. Makin besar ketegangan, maka makin besar upaya itu muncul. Jika upaya ini berhasil dalam memenuhi kebutuhan, maka tegangan itu akan berkurang (Wilson, 2012: 312-313).

Konsep motivasi dipakai untuk menggambarkan hubungan antara harapan, tujuan, rangsangan. Suatu konsep biasanya ditampilkan oleh berbagai tanggapan yang ditentukan lebih lanjut banyak faktor. Keanggotaan seseorang pada organisasi berpengaruh terhadap tujuan dan tingkah lakunya dalam mencapai tujuan itu. Apabila organisasi ingin berhasil mendorong para anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan anggotanya lebih dahulu haruslah memenuhi semua

kebutuhan yang mendukung jalannya organisasi. Kebutuhan merupakan situasi motivasi yang subjektif yang terdapat dalam diri seseorang yang bersifat internal. Konsep ransangan dapat disebut dengan istilah *insentif* yang merupakan situasi motivasi yang objektif yaitu dapat berupa suatu barang yang berada diluar diri seseorang yang bersifat eksternal (Effendi, 2014: 151-152).

2. Bentuk dan Jenis Motivasi

Pada umumnya bentuk motivasi meliputi tiga elemen utama, yaitu :

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan adalah biasanya berwujud uang. Pemberian kompensasi bentuk uang sebagai motivasi kerja para karyawan memiliki dua pengaruh perilaku. Keanggotaan adalah pengaruh yang paling luas, yang memengaruhi karyawan pada semua tingkat pendapatan. Pengaruh yang kedua adalah negative, dari sudut pandang perusahaan, dan terbatas hanya pada karyawan yang pendapatannya tidak lebih dari tingkat standar kehidupan yang layak menganggap kompensasi bentuk uang sebagai tidak seimbang.

b. Pengarah dan Pengendalian

Pengarah dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Kedua hal tersebut pada dasarnya merupakan metode yang dimaksudkan untuk menyalurkan perilaku karyawan dalam kegiatan tertentu dan

menghindari kegiatan lain dengan menetapkan peraturan dan standar yang harus dipatuhi.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang, menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerjaan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, serta usaha untuk mengalihkan perhatian para karyawan dari pekerjaan yang membosankan untuk beristirahat.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk memengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia (Siswanto, 2015: 124-126).

Pada dasarnya jenis motivasi tersebut dapat dibagi tiga yaitu :

- a. Material *incentive* adalah pendorong yang dapat dinilai dengan uang.
- b. Semi material *incentive*.
- c. Non material *incentive* adalah yang tidak dapat dinilai dengan uang seperti penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi dan objektif, pekerjaan yang terjamin, keikutsertaan wakil-wakil karyawan dalam pengambilan keputusan, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang perusahaan, fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan, perumahan (Komang, 2012: 193-194).

Motivasi dapat dibagi ke dalam dua kelompok. Pertama, motivasi yang ltern dari luar diri para pekerja dan dikenal dengan sebagai

motivasi ekstrinsik (*extrinsic*). Kedua, adalah motivasi yang ltern dari dalam diri para pekerja dan dikenal sebagai instrinsik (*intrinsic*).

- a. Motivasi ekstrinsik bentuknya dapat berupa imbalan ataupun hukuman (*reward and punishment*). Jadi jika para pekerja bersedia mencurahkan seluruh daya dan upayanya untuk mengembangkan perusahaan, boleh jadi karena dijanjikan imbalan seperti yang diharapkan. Mungkin promosi, mungkin kenaikan gaji, atau bonus pelatihan di luar negeri, dan lain-lainnya. Tetapi dapat terjadi para pekerja bekerja dengan giat untuk menghindari hukuman. Motivasi ekstrinsik ini lebih mudah dikelola oleh manajemen perusahaan. Hasilnya bisa positif maupun negatif terutama bila para pekerja merasa bahwa imbalan atau hukuman itu dijadikan alat manajemen untuk mengendalikan atau menyuapnya agar bekerja sesuai keinginan manajemen. Namun, uang dan berbagai imbalan lain belum tentu membuat seseorang meningkatkan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. Motivasi instrinsik merupakan keinginan yang berasal dari dalam diri para pekerja, yang berasal dari diri sendiri. Misalnya saja, para pekerja sangat ingin mengembangkan perusahaannya dan ingin melihat perusahaannya maju. Motivasi ini didorong semangat didalam diri pekerja yang sudah bekerja merintis dari awal perusahaan tersebut dan bahu-membahu dengan pemilik perusahaan. Semangat dan minat ini, dalam bentuknya yang lain adalah obsesi (Sukirno, 2006: 191).

Motivasi pada dasarnya berasal dari dua sumber, yakni: pertama adalah motivasi intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu, dan yang kedua adalah motivasi ekstrinsik, adalah motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Komaruddin (1994: 306) yang

menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi itu dibagi menjadi dua jenis utama yaitu:

- a. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini sering disebut motivasi murni.
- b. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul disebabkan faktor-faktor yang datang dari luar diri seseorang., misalnya kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Motivasi intrinsik sebagai pemuas kebutuhan / pemenuhan *egoistic needs* adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena hasil menyelesaikannya. Menurut Komaruddin (1994: 306) menyatakan bahwa kebutuhan ini dijabarkan dalam sub indikator yang meliputi:

- a. Semangat kerja
- b. Loyalitas kerja
- c. Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/ target
- d. Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan
- e. Pengembangan potensi dan kemampuan

Sedangkan untuk motivasi ekstrinsik sebagai pemuas kebutuhan dijabarkan menjadi :

- a. *Phisycal needs* (kebutuhan fisik). Kebutuhan ini menyangkut kebutuhan fisik/biologis seperti makan, minum, perumahan disamping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
- b. *Social needs* adalah kebutuhan yang terpusatkan karena memperoleh pengakuan, status, dan dihormati dalam pergaulan masyarakat diterima dan disegani. Kebutuhan ini dijabarkan dalam sub indikator: Upah/gaji, Hadiah/bonus, Tunjangan, Suasana kerja yang aman, tentram dan menyenangkan, serta kesejahteraan karyawan (Purnama, 2008: 61).

Berdasarkan uraian tentang motivasi ekstrinsik di atas bisa disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik adalah motivasi sebagai pemuas kebutuhan fisik /biologis yaitu makan minum, perumahan, rasa aman menikmatinya itu semua bisa diartikan bahwa seorang karyawan bisa bekerja dengan motivasi rendah atau tinggi tergantung pada seberapa besar dengan bekerja kebutuhan fisik bisa terpenuhi. Selain kebutuhan fisik motivasi ekstrinsik juga sebagai pemuas kebutuhan sosial yaitu kebutuhan akan pengetahuan, status, dan dihormati dalam pergaulan. Sebagai contoh seorang karyawan bekerja dengan rajin karena gajinya yang besar atau karena tunjangan yang menjanjikan atau bisa juga karena ia merasa dihargai di lingkungan kerjanya.

Motivasi bermanfaat bagi manajemen karena motivasi berfungsi sebagai penggerak, pengarah dan pendorong terjadinya kelakuan, tindakan atau perbuatan. Motivasi kerja karyawan berperan penting dalam menciptakan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang baik akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula (Purnama, 2008: 62).

3. Pendekatan-Pendekatan Motivasi

a. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan dan pengarahan. Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin banyak upah yang diterima. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh.

b. Pendekatan Hubungan Manusia

Kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

d. Pendekatan Kontemporer

Manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiaannya atas pekerjaan dan organisasi (Wilson, 2012: 314-316).

4. Teori Motivasi Kerja

Robert Kreitner dan Angelo Kinieki membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui :

a. Teori Kebutuhan (*needs*)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hirarki kebutuhan dikemukakan Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang *dari physiological, safety, social, esteem, dan self-actualization*. Implikasi dari teori maslow menunjukkan bahwa kebutuhan yang terpuaskan dapat kehilangan potensi motivasional. Karenanya manajer disarankan memotivasi pekerja dengan memecah program atau pelaksanaan, dimaksudkan untuk memuaskan kebutuhan yang baru muncul.

b. Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Desain pekerjaan adalah mengubah konten atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan dalam desain pekerjaan adalah manajemen saintifik yaitu untuk mempertimbangkan cara yang paling efisien dan aman untuk melakukan pekerjaan, *job enlargement* berkaitan dengan membuat lebih banyak variasi dalam pekerjaan dengan mengombinasikan tugas terspesialisasi dengan tingkat kesulitan berimbang, *job rotation* merupakan memindahkan pekerja dari satu pekerjaan spesialisasi ke lainnya.

c. Kepuasan (*satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah respon bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seorang. Terdapat lima model utama kepuasan kerja yang menunjukkan penyebab kepuasan kerja, yaitu pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, keadilan, komponen watak.

d. Keadilan (*equity*)

Keadilan adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan member atau menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee employer* adalah *input* dan *outcomes*, dimana *input* adalah pekerja sedangkan *outcomes* adalah pertukaran.

e. Harapan (*expectation*)

Harapan berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam teori harapan, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi [erilaku. Biasanya dapat digunakan untuk memprediksi perilaku

dalam situasi dimana pilihan antara dua lternative atau lebih harus dilakukan (Wibowo, 2011: 391-397).

Teori motivasi menurut Ashar SM adalah sebagai berikut :

a. Teori Clayton Alderver

Teori ini dikenal dengan ERG (*Exitence, Relatedness, dan Growt Needs*). Secara konseptual teori ERG mempunyai persamaan dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow. Adelfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hirarki.

b. Teori *Hierarchy of Need* Abraham Maslow

Maslow mengutarakan hasil pemikiran bahwa pada intinya manusia memepunyai 5 tingkat kebutuhan (*hierarchy of need*).

c. Teori Dua Faktor Frederic Hezberg

Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang ia namakan faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan.

d. Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal (Jatmiko, 2015: 4).

Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Malthis (2006) mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan, kasih sayang, dan kebutuhan akan

aktualisasi diri. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktifitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktifitas yang lebih banyak dan lebih lebih baik, karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari dalam lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya (Herlambang, 2014: 3).

5. Elemen Penggerak Motivasi Kerja

Motivasi seseorang akan ditentukan oleh stimulusnya. Stimulus yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi seseorang sehingga menimbulkan pengaruh perilaku orang yang bersangkutan. Elemen penggerak motivasi antara lain :

- a. Kinerja (*Achievement*). Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorong mencapai sasaran. Tingkat kebutuhan yang telah menjadi naluru kedua, merupakan kunci keberhasilan seseorang. Kinerja biasanya juga dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan.
- b. Penghargaan (*Recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan mesin penggerak yang kuat. Penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat menjadi mesin

- penggerak yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang.
- c. Tantangan (*Challenge*) yang dihadapi merupakan mesin penggerak yang kuat bagi manusia untuk menghadapinya. tantangan demi tantangan biasanya akan menimbulkan kegairahan untuk mengatasinya.
 - d. Tanggung Jawab (*Responsibility*). Adanya rasa ikut serta akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Setiap karyawan dalam tahapan proses produksi telah turut menyumbang proses produksi sebagai mata rantai dalam suatu sistem akan sangat ditentukan oleh tanggung jawab mata rantai dalam proses produksi.
 - e. Pengembangan (*Development*) kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi mesin penggerak yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.
 - f. Keterlibatan (*Involvement*) dalam suatu proses pengambilan keputusan, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan mesin penggerak yang cukup kuat untuk karyawan. Rasa terlibat akan menimbulkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan tantangan yang harus dijawab, melalui peran serta berprestasi untuk mengembangkan usaha.
 - g. Kesempatan (*Opportunity*) untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan mesin penggerak yang cukup kuat bagi karyawan (Siswanto, 2015: 122-124).

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut antara lain :

- a. Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :
- 1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap, kondisi kerja yang aman dan nyaman.
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki seperti ingin memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uangpun ia harus bekerja keras.
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap reputasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
 - 5) Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja keras dengan cara-cara yang terpuji (Sutrisno, 2012: 116-118).
- b. Faktor *ekstern* juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, antara lain :
- 1) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas, dan alat pekerjaan.

- 2) Kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- 3) Supervisi yang baik fungsinya dalam pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan.
- 4) Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Status dan tanggung jawab. Status dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan (Sutrisno, 2012 : 118-120).

Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Mangkunegara, terdapat dua faktor yaitu :

- a. Motivasi Intrinsik: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan, dll.
- b. Motivasi Ekstrinsik: prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dan lain-lain (Arini, 2015: 4).

7. Prinsip-Prinsip Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai :

a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin (Mangkunegara, 2016: 100-101).

Beberapa prinsip dasar atau pedoman untuk analisis masalah motivasi :

a. Perilaku berganjaran cenderung akan diulangi.

b. Faktor motivasi yang dipergunakan harus diyakini yang bersangkutan, dan :

- 1) Standar unjuk kerjanya dapat dicapai
 - 2) Ganjaran yang diharapkan memang ada
 - 3) Ganjaran tersebut akan memuaskan kebutuhannya.
- c. Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif dari pada menghukum perilaku yang tidak dikehendaki.
 - d. Perilaku tertentu lebih “reinforced” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
 - e. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
 - f. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi baik yang berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional (Komang, 2012: 199).

8. Membangun Motivasi

Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Cara yang dapat dilakukan untuk membangun motivasi, yaitu :

- a. Menilai sikap adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.
- b. Menjadi manajer yang baik memiliki karakteristik mempunyai komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan bawahan, mempercayai orang, loyal pada teman kerja, menghindari politik kantor.
- c. Memperbaiki komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat

- mungkin. Informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan manajer maupun apa yang ingin mereka ketahui.
- d. Menciptakan budaya tidak menyalahkan. Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan budaya tidak menyalahkan.
 - e. Memenangkan kerja sama. Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer kepada bawahan dan sebaiknya diharapkan dari mereka. Memberikan insentif yang murah atau mudah adalah cara yang sederhana dan penting untuk memenangkan dan memelihara kerja sama.
 - f. Mendorong inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Untuk itu orang perlu diberi kesempatan menggunakan inisiatifnya sendiri apabila mungkin (Wibowo, 2011: 381-385).

9. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pemimpin, agar karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu seseorang pimpinan harus memperhatikan hal-hal dalam pemberian bawahan.

a. Memahami perilaku bawahan

Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku para karyawan, akan lebih memudahkan tugasnya dalam member motivasi kerja.

b. Harus berbuat dan berperilaku realistis

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam member motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan.

c. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama (Sutrisno, 144-145).

d. Mampu menggunakan keahlian

Seorang pemimpin yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah. Untuk itu, mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya dalam menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, member tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan, member umpan balik tentang hasil pekerjaan, member kesempatan kepada bawahan untuk maju dan berkeaktivitas.

e. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

f. Harus dapat memberi keteladanan

Keteladana merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang

pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata, dan berbuat yang baik. Oleh sebab itu, dalam motivasi bawahan faktor contoh dan keteladanan ini memegang peranan yang sangat penting (Sutrisno, 2012: 145-146).

10. Aplikasi Teori Motivasi dalam Kinerja

a. *Management By Objectives*

Management By Objectives atau manajemen berdasarkan sasaran menekankan pada penetapan tujuan secara partisipatif yang bersifat nyata, dapat dibuktikan, dan dapat diukur. Manajemen berdasarkan sasaran menerjemahkan sasaran organisasi secara menyeluruh kedalam sasaran yang lebih spesifik untuk unit kerja organisasi dan anggota individu. Manajemen berdasarkan sasaran berhubungan dengan *Goal Setting Theory*. *Goal Setting Theory* menunjukkan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan kinerja individu pada tingkat lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah. Manajemen berdasarkan sasaran secara langsung menganjurkan tujuan spesifik dan umpan balik.

b. *Employee Recognition Programs*

Employee Recognition Programs atau program memberikan pengakuan pekerja mencakup memberikan perhatian secara pribadi, menyatakan minat, persetujuan, dan apresiasi terhadap pekerja yang dilakukan dengan baik.

c. *Employee Involvement Programs*

Employee Involvement Programs atau program pelibatan pekerja adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong meningkatnya komitmen

pada keberhasilan organisasi. *Employee Involvement Programs* meliputi :

- 1) *Participative management* adalah sebuah proses dimana bawahan berbagi secara signifikan dengan atasan langsungnya dalam kekuasaan pengambilan keputusan.
- 2) *Representative participation* merupakan bentuk partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan organisasi melalui kelompok kecil sebagai representasi pekerja.
- 3) *Quality circle* adalah sebuah kelompok kerja pekerja yang bertemu secara reguler untuk membicarakan masalah kualitas, menyelidiki penyebabnya, memberikan rekomendasi solusi, dan melakukan tindakan koreksi.
- 4) *Employee stock ownership plans* merupakan rencana tunjangan yang dikeluarkan organisasi dimana pekerja mendapatkan saham sebagai bagian dari tunjangan merek (Wibowo, 2011: 400-404).

d. *Variable Pay Programs*

Variable Pay Programs merupakan bagian pembayaran pekerja yang didasarkan pada banyak ukuran kinerja individu atau organisasi. Bentuknya berupa *piece-rate* wages yaitu pekerja dibayar dengan jumlah yang tetap untuk setiap unit produksi yang diselesaikan, bonus yaitu dapat dibayarkan kepada para eksekutif atau pada semua pekerja., *profit sharing plans* merupakan program untuk seluruh organisasi yang membagikan kompensasi berdasarkan pada formula yang dirancang berdasarkan profitabilitas perusahaan, *goingsharing* merupakan rencana insentif dimana perbaikan produktifitas dalam kelompok menjadi pertimbangan dalam menentukan jumlah uang yang dialokasikan.

e. *Skill-Based Pay Plans*

Skill-Based Pay Plans adalah tingkat pembayaran yang didasarkan pada seberapa banyak keterampilan yang dimiliki pekerja atau seberapa banyak pekerjaan dilakukan pekerja. *Skill-Based Pay plans* mendorong pekerja belajar, memperluas keterampilan, dan tumbuh. Juga mempunyai implikasi *equity* atau keadilan. Apabila pekerja membuat perbandingan *input out come*, keterampilan dapat memberikan kriteria masukan lebih jujur untuk mempertimbangkan pembayaran dari pada faktor senioritas atau pendidikan.

f. *Flexible Benefits*

Flexible Benefits memberi kesempatan kepada pekerja untuk memilih tunjangan yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhannya. Gagasannya adalah memberi kesempatan kepada masing-masing pekerja untuk memilih paket tunjangan yang secara individual dirancang untuk kebutuhannya sendiri dan situasi yang dihadapi. Memberi semua pekerja tunjangan yang sama berarti mengasumsi bahwa semua pekerja mempunyai kebutuhan yang sama (Wibowo, 2011: 404-407).

C. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari kata "*disciple*" yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu yang lebih baik. Disiplin kerja merupakan sebuah alat yang digunakan oleh pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin pegawai memerlukan alat komunikasi, terutama peringatan yang bersifat

spesifik terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya (Rivai, 2010: 825).

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang ada dalam suatu organisasi pemerintah. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas dasar paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis (Hasibuan, 2009: 194)

Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya serta meningkatkan prestasi kerjanya (Siagian, 2015: 145).

Disiplin sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, guna untuk menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki.

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang karyawan

karyawan akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin yang menerapkan kedisiplinan karyawan, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi karyawan (Hasibuan, 2009: 195).

2. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Untuk mengkondisikan pegawai agar bisa melaksanakan tindakan disiplin maka terdapat beberapa pendisiplinan di antaranya yaitu:

- a. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukuman setempat dan perjanjian perubahan yang berlaku.
- b. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja.
- c. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- d. Semakin besar menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin dapat memecahkannya bersama karyawan tersebut dan semakin besar pula perlindungan hukum yang diperoleh bila terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras (Ma'arif, 2012: 99-100).

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, karena perilaku manusia itu sendiri dibentuk karena adanya faktor-faktor yang mendasarinya. Faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku disiplin kerja merupakan salah satu bentuk dari perilaku manusia itu sendiri, ada lima faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Kompensasi adalah imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan dalam sebuah organisasi. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikontribusikan bagi instansinya. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua, berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga ia mangkir, sering minta izin keluar.

b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/ instansi

Keteladanan adalah suatu hal baik yang dapat ditiru. Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam instansi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam instansi, karena pimpinan dalam suatu instansi masih jadi panutan (Sutrisno, 2012: 89-90).

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam sebuah instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

d. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini adalah atasan langsung para pegawai yang bersangkutan, karena para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para pegawai yang ada dibawahnya (Sutrisno, 2012: 91).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja :

a. Jam kerja

Jam kerja adalah jam datang karyawan ketempat kerja maupun pulang kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Izin bagi karyawan

Izin bagi karyawan adalah karyawan yang meninggalkan pekerjaannya pada jam kerja atau jam kantor, baik untuk kepentingan perusahaan ataupun kepentingan pribadi terlebih dahulu harus ada izin dari atasan begitu juga bagi karyawan yang mengambil cuti.

c. Absensi karyawan

Absensi karyawan adalah tingkat kehadiran karyawan ditempat kerja yang diadakan perusahaan untuk melihat kehadiran para karyawan ditempat kerja.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2009: 194), faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja tersebut adalah sebagai berikut :

a. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan penutan oleh para

- bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan.
- c. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan akan semakin baik pula.
 - d. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlukan sama dengan manusia lainnya, keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
 - e. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
 - f. Sanksi hukuman berperan dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sikap dan perilaku disiplin karyawan akan berkurang.
 - g. Ketegasan pimpinan dalam melaksanakan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.
 - h. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pula pada suatu perusahaan.

4. Bentuk- Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk dari pencapaian tujuan dari

sebuah organisasi sehingga disiplin kerja berkembang dengan bentuk pendisiplinan. Ada dua tipe bentuk kedisiplinan kerja menurut Sinungan sebagaimana dikutip Slamet Riyadi (2010 : 10) diantaranya adalah :

a. *Self Imposed Dicipline*

Yaitu disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan, kesediaan dan bukan timbul karena dasar paksaan. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah merasa menjadi bagian dari organisasi sehingga organisasi akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela memenuhi segala peraturan yang berlaku.

b. *Commend Dicipline*

Yaitu disiplin yang timbul karena paksaan, perintah dan hukuman serta kekuasaan. Jadi disiplin ini timbul bukan karena perasaan ikhlas dan kesadaran akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman dari orang lain. Dalam setiap organisasi atau perusahaan yang di inginkan adalah jenis disiplin yang timbul dari diri sendiri atas dasar kerelaan dan kesadaran akan tetapi dalam kenyataan selalu menyatakan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan adanya paksaan dari luar.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja diantaranya yaitu :

a. Disiplin *retributif*

Yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Para pengambil keputusan mendisiplinkan dalam suatu cara yang proporsional dengan sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.

b. Disiplin *korektif*

Yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat. Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang ada harus diberlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi dari pada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang harus dihukum. Hukuman akan melunak sebatas pelanggaran menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.

c. Perspektif hak-hak individu

Yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. Disiplin hanya tepat apabila terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin.

d. Perspektif utilitarian

Yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Tindakan-tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan memperoleh produktifitas dan profitabilitas (Rivai, 2010: 825-826).

5. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2010) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti :

a. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

e. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

6. Tujuan Disiplin Kerja

Secara umum dapat dijelaskan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah untuk menjaga kelangsungan dari organisasi atau instansi tertentu, baik pada hari ini ataupun pada hari esok. Tujuan dari adanya disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- a. Adanya disiplin kerja sangat penting karena dengan baiknya disiplin kerja seseorang pegawai, maka prestasi kerjanya juga akan meningkat. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, maka suatu organisasi akan dapat mencapai hasil yang optimal.
- b. Tindakan disiplin akan dapat menciptakan pegawai-pegawai yang taat akan aturan dan norma-norma yang ada dan berlaku dalam suatu organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis.
- c. Disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan rasa tanggung jawab seseorang pegawai atas tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, akan dapat mendorong semangat kerja dari pegawai sehingga

mampu mewujudkan tujuan organisasi tersebut sebagaimana yang telah diinginkan.

- d. Pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi kerjanya.
- e. Adanya disiplin agar pegawai dapat mewujudkan produktivitas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya demi mewujudkan berbagai tujuan organisasi (Hasibuan, 2009: 193-194).

7. Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para pegawai yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Pada umumnya sebagai pegangan pimpinan meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang dikemukakan Sastrohadiwiryono menyatakan “Sanksi disiplin terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang, sanksi disiplin ringan”

a. Sanksi disiplin berat, misalnya :

- 1) Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- 2) Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk dijadikan sebagai pegawai biasa bagi yang memegang jabatan.
- 3) Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
- 4) Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di organisasi atau perusahaan.

b. Sanksi disiplin sedang misalnya :

- 1) Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya.

- 2) Penurunan upah atau gaji sebesar satu kali upah atau gaji yang biasanya diberikan harian, mingguan atau bulanan.
 - 3) Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
- c. Sanksi disiplin ringan misalnya :
- 1) Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.
 - 2) Teguran tertulis.
 - 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis

Dalam penetapan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar hendaknya dipertimbangkan dengan cermat, teliti, dan seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang diperbuat. Dengan demikian, sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan. Kepada pegawai yang diberikan sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan. Kepada pegawai yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangi lagi pada kasus yang sama, perlu dijatuhi sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku (Rivai, 2010 : 831-832).

8. Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan disiplin kerja menurut Anwar Mangkunegara, ada tiga yaitu :

a. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern adalah pendekatan yang mempertemukan sejumlah kebutuhan baru di luar hukuman. Asumsi pendekatan ini adalah sebagai berikut :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.

- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
 - 3) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
 - 4) Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Adapun asumsi dalam pendekatan ini yaitu : (Mangkunegara, 2016: 130).

- 1) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran dan pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - 2) Disiplin dilakukan oleh atasan pada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali.
 - 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada karyawan lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama.
 - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - 5) Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan diterapkan dengan harapan bahwa sesungguhnya belum ada tahap pemberian hukuman, akan tetapi lebih bersifat pembinaan. Asumsi yang digunakan yaitu :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua karyawan.

- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, akan tetapi lebih mengarah kepada pembentukan perilaku sosial.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang baik.
- 4) Disiplin karyawan bertujuan agar karyawan bertanggung jawab terhadap perbuatannya (Mangkunegara, 2016: 131).

9. Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan ada delapan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan suatu organisasi diantaranya :

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang dicapai harus ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan berdisiplin dalam melaksanakan. Suatu beban pekerjaan yang diberikan haruslah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

b. Teladan pimpinan

Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan menjadi contoh dan teladan bagi karyawannya. Oleh karena itu dia harus berdisiplin yang baik, jujur adil, serta sesuai antara kata dengan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik jadi, jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), maka bawahanpun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan bawahan berdisiplin dengan baik jika dia sendiri kurang baik.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika

kecintaan karyawan akan pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinan mereka akan baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik maka perusahaan harus memberikan balas jasa yang relative besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya. Dengan demikian semakin baik balas jasa, maka semakin baik pula kedisiplinan karyawan (Hasibuan, 2009: 194).

d. Keadilan

Keadilan yang dimaksud disini adalah keadilan dalam pemberian balas jasa dan pemberian hukuman. Dengan demikian akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya, oleh sebab itu setiap pimpinan harus senantiasa berlaku adil kepada bawahannya.

e. Pengawasan melekat (waskat)

Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir-akhir ini dianggap paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan baik dalam lembaga swasta dan terlebih lagi dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat ini nampaknya lebih berdampak baik terhadap organisasi dimana karyawan bekerja, karena sebagian karyawan menganggap dengan waskat tersebut mereka dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

f. Sanksi/ hukuman

Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sehingga sikap dan

perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat-ringannya sanksi/hukuman yang akan ditetapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Agar sanksi/hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal, adil dan sesuai dengan tingkatannya.

g. Ketegasan

Dalam hal ini pimpinan harus berani bertindak tegas dalam menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi/hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan kerja karyawan dalam perusahaan yang dipimpinnya.

h. Hubungan kemanusiaan

Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam arti serasi, harmonis dan mengikat baik vertical maupun horizontal diantara semua karyawannya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan memotivasi kedisiplinan kerja yang baik pada organisasi (Hasibuan, 2009: 195).

10. Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain:

a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.

- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorong hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan (Sutrisno, 2012: 94).

D. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan hasil peninjauan penulis terhadap beberapa penelitian dan karya ilmiah lainnya, penulis menemukan beberapa pembahasan yang ada kaitannya dan searah dengan masalah yang penulis bahas diantaranya :

1. Skripsi Rafles (2018) dari Institut Agama Islam Negeri Batusangkar dengan judul penelitian “Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. BPRS kiat Andalas Cabang Padang Panjang”. Dengan hasil penelitian bahwa strategi pimpinan PT. BPRS Carana Kiat Andalas Cabang Padang Panjang dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah mendidik disiplin karyawan agar tepat waktu dalam bekerja, memotivasi karyawan dengan memberikan pendekatan personal dan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi, memberikan keteladanan, menciptakan suasana kekeluargaan, pendekatan religious, meningkatkan pendidikan karyawan, menetapkan target-target kerja, mencintai pekerjaan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian lapangan (*field research*) dan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu penelitian sebelumnya membahas strategi pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan penulis lebih menfokuskan kepada strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan.

2. Tesis Abdul Aziz Al-Barqy (2015) dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul penelitian “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang”. Dengan hasil penelitiannya adalah strategi kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementerian agama kota malang. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pegawai selalu disiplin, tepat waktu dalam bekerja, aturan-aturan dari pemimpin sangat tegas, di sisi lain pemimpin mempunyai sikap lembut, tidak pilih kasih, sering menyapa dan rasa kebersamaan menyatu di lingkungan kementerian agama kota malang.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama membahas strategi kepemimpinan dan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Perbedaannya yaitu penulis lebih menfokuskan meneliti kepada bagaimana strategi pimpinan tersebut untuk meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan.

3. Skripsi Reza Hafikar Suardi dari Universitas Hasanuddin dengan judul penelitian ”Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar)”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor PKP2A II LAN Makassar senantiasa melakukan perannya sebagai *interpersonal*

role, decision making dan *informational role* dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian lapangan (*field research*) dan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu penelitian sebelumnya membahas peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan penulis lebih menfokuskan kepada strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan), yang dilakukan di PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif. Dimana penulis mendeskripsikan bagaimana strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

B. Latar dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian di PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Waktu yang digunakan selama melakukan penelitian dari bulan Desember 2018 sampai dengan bulan Agustus 2019.

Tabel 3.1

Rancangan jadwal penelitian tahun 2018-2019

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao dan mencatat hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, mengenai motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.
2. Wawancara yaitu melakukan komunikasi langsung dengan anggota Dewan Komisaris, Direktur, dan Karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.
3. Dokumentasi berupa data tertulis pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yang terkait dengan motivasi dan disiplin kerja.

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis data dengan cara sebagai berikut :

1. Menghimpun data-data yang berkaitan dengan yang penulis teliti, yaitu berupa dokumen-dokumen terkait serta wawancara kepada anggota Dewan Komisaris, Direktur, dan Karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.
2. Membaca, menelaah dan mencatat data-data yang telah dikumpulkan.
3. Membahas masalah-masalah yang telah diajukan dan mengkaji berdasarkan teori-teori yang berkaitan yaitu motivasi kerja dan disiplin Kerja.
4. Menyimpulkan motivasi kerja dan disiplin kerja apa yang ada pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Untuk memperoleh kredibilitas dan tingkat kepercayaan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. yaitu saat mengumpulkan data dan informasi tidak dari satu sumber saja tetapi semua sumber yang berkaitan dengan penulis teliti yaitu anggota dewan komisaris, direktur, dan karyawan pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. BPR Balerong Bunta

Sebagai penunjang sarana dan prasarana perekonomian pedesaan dan untuk membantu masyarakat yang ekonomi lemah serta untuk memanfaatkan INPRES Desa tahun 1987, tepatnya pada tanggal 2 September 1987, sesuai dengan Surat Keputusan Bupati Tanah Datar No. 136/BTD-1987 dan berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 1 tahun 1982, maka berdirilah Lumbung Pitih Nagari (LPN) Desa Balerong Bunta Rao-Rao. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 279/KMK.01/1989 tanggal 25 Maret 1989 Lumbung Pitih Nagari (LPN) di Sumatera Barat ditingkatkan menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

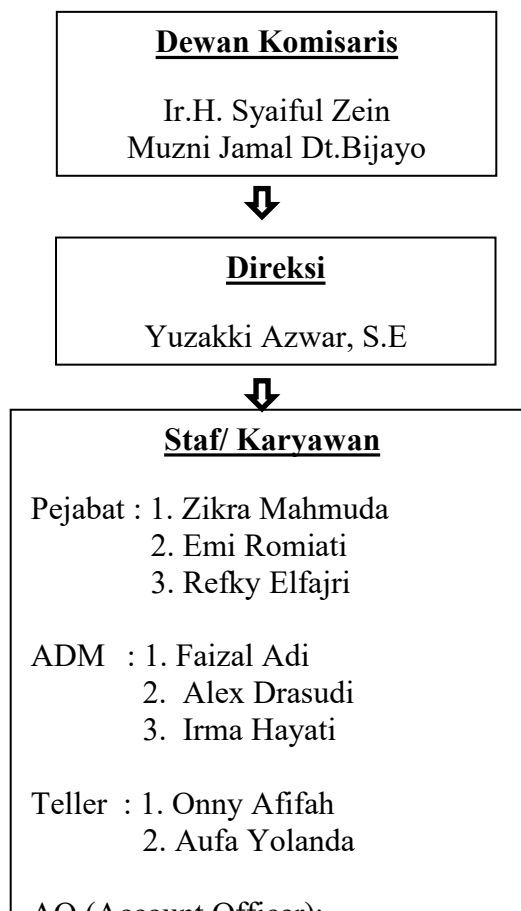
Pada tanggal 7 Oktober 1990 dibuatlah Badan Hukum Akta Notaris ZAMRI SH, No. 4099/1990 dengan nama BPR LPN Balerong Bunta di Desa Rao-Rao dengan wilayah kerja Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah

Datar. Pada tanggal 25 Oktober 1990 izin usaha BPR LPN Balerong Bunta dikeluarkan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.454/KM.13/1990. Tanggal 31 Oktober 1990 secara bersama diresmikan BPR LPN Balerong Bunta dan BPR Gebu Minang oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia yaitu Bapak JB Sumarlin di Padang. Mulai saat itulah BPR LPN Balerong Bunta dapat berdiri dan dikenal oleh seluruh masyarakat Desa Rao-Rao dan sekitarnya.

Pada pertengahan bulan Januari tahun 2016, secara resmi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) meresmikan atau menyetujui dengan Badan Hukum yang baru bahwa BPR LPN Balerong Bunta resmi Menjadi PT. BPR Balerong Bunta dengan komersil sebagai BANKBB.

2. **Kepengurusan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar**

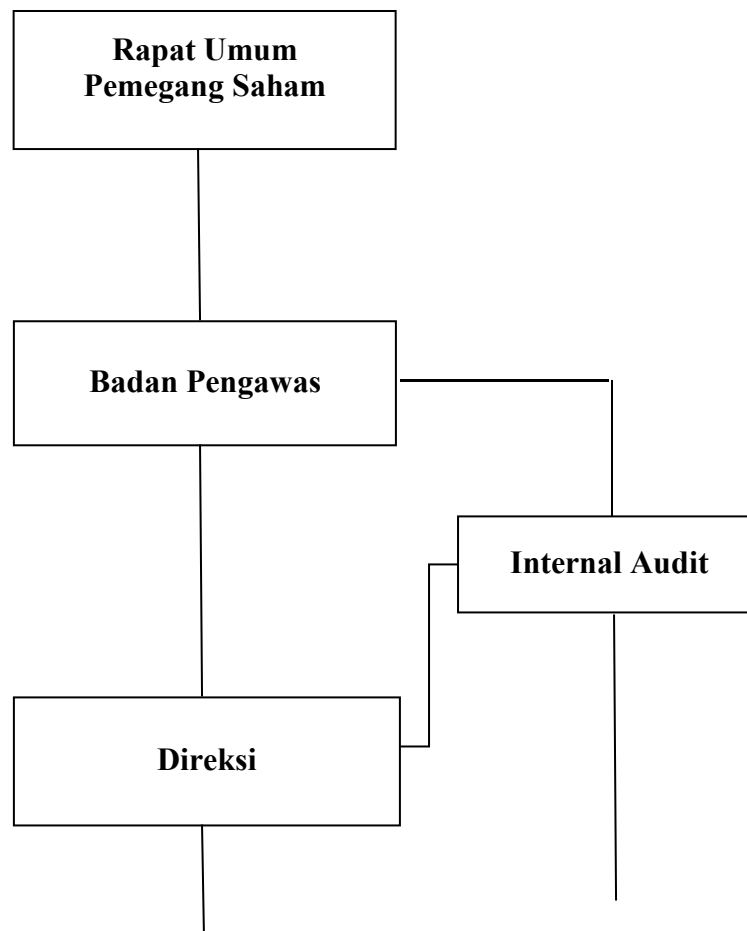
Pengurus PT. BPR Balerong Bunta ini terdiri dari Dewan Komisaris dan Direksi yang dipilih sekali 4 (empat) tahun melalui RUPS. Susunan pengurus PT. BPR Balerong Bunta yang sekarang adalah sebagai berikut: (Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017)

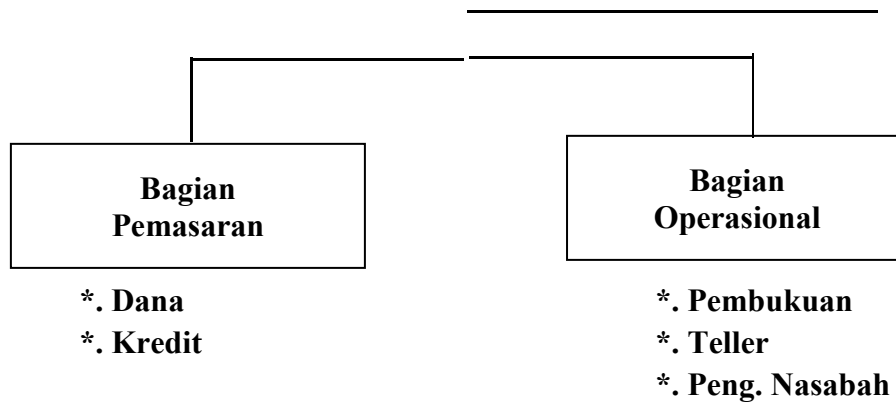


**Gambar 4.1: Susunan Pengurus PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao
Batusangkar**

Sumber : Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017

**3. Struktur Organisasi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao
Batusangkar**





Gambar 4.2 : Struktur Organisasi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Kec. Sungai Tarab Batusangkar

Sumber : Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017

4. Tujuan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar

Adapun tujuan utamadari berdirinya PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya melalui uang pinjaman atas dasar hukum perkreditan dan tabungan sejahtera.
- b. Untuk mencegah praktek sejenisnya, praktek penindasan oleh para rentenir dan sejenisnya.

Untuk memberikan kemudahan bagi pengusaha mikro dan makro, pengusaha kecil dan menengah untuk meminjam tambahan modal usaha (Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017).

5. Usaha dan Kegiatan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar

PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao tidak hanya sekedar memberikan kredit kepada pengusaha mikro, keci dan menengah, tetapi juga menerima simpanan dari masyarakat dengan menggunakan 3T yaitu Tepat waktu, Tepat jumlah dan Tepat sasaran. Jenis layanan yang diberikan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao adalah menghimpun dana masyarakat

dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lain yang dipersamakan, memberikan kredit dalam bentuk Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, maupun Kredit Konsumsi.

Tabungan adalah sejumlah uang yang disimpan di Bank dan dapat diambil sewaktu-waktu bila diinginkan. Adapun manfaat menabung di BPR adalah sebagai berikut:

- a. Suku bunga tabungan BPR Kompetatif dan menarik
- b. Biaya administrasi ringan bahkan ada yang bebas biaya
- c. Jaringan kantor BPR tersebar dari Kota hingga Desa
- d. Saldo minimum tabungan rendah dan setoran selanjutnya juga kecil
- e. Setoran tabungan dapat dilakukan dengan uang receh atau logam
- f. Tabungan di BPR dapat digunakan sebagai Agunan Kredit
- g. Layanan jemput bola oleh petugas BPR, sehingga tidak menyulitkan bagi nasabah yang datang ke kantor BPR
- h. BPR dapat melayani tabungan secara kelompok sebagai bagian dari pembiayaan
- i. Tabungan di BPR dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), sesuai ketentuan dan persyaratan yang berlaku

Deposito merupakan dana masyarakat yang ditempatkan di Bank dengan jangka waktu tertentu yaitu satu bulan, tiga bulan, enam bulan, dan dua belas bulan. Adapun manfaat deposito di BPR yaitu:

- a. Uang aman dan terjamin oleh LPS
- b. Memperoleh pendapatan tambahan dari bunga deposito
- c. Dapat dipergunakan sebagai Agunan Kredit
- d. Jangka waktu deposito dapat sesuai dengan rencana kebutuhan

Dengan menempatkan deposito di BPR berarti ikut membangun daerah sendiri (Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017).

6. Tugas dan Fungsi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar

PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar mempunyai tugas menggerakkan perekonomian daerah, mendorong pertumbuhan perekonomian daerah sehingga dapat memberdayakan perekonomian rakyat.

Fungsi PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar yaitu:

- a. Untuk menunjang pertumbuhan dan modernisasi ekonomi.
- b. Meningkatkan taraf kehidupan dan kesejahteraan pada umumnya

Untuk kesejahteraan masyarakat di sekitar Nagari Rao-Rao Batusangkar dan sekitarnya (Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017).

7. Uraian Tugas setiap Unit Organisasi

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar adalah : (Dokumen PT. BPR Balerong Bunta, 2017)

a. Dewan Komisaris

Adapun hak dan kewajiban dewan komisaris adalah :

- 1) Dewan komisaris mempunyai kewajiban untuk mengawasi pekerjaan direktur utama. Bila persero ini hanya mempunyai seorang komisaris maka komisaris tersebut berhak melakukan segala hak dan kewajiban dewan komisaris.
- 2) Segala keputusan dewan komisaris diambil dengan suara banyak, jika pada suatu waktu suara yang setuju dengan yang tidak setuju sama banyak, maka usul dianggap ditolak.
- 3) Para anggota dewan komisaris, bersama setiap jam kerjasama maupun masing-masing berhak memasuki bangunan-bangunan, halaman-halaman dan tempat-tempat lain yang digunakan dan

dikuasai oleh perseroan dan berhak memeriksa buku-buku, bukti-bukti, surat-surat, memeriksa serta mencocokkan uang kas dan lain sebagainya serta mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan

- 4) Para dewan komisaris berhak atas perseroan meminta bantuan para ahli untuk melakukan penyelidikan / pemeriksaan.
- 5) Direksi diwajibkan memberi penjelasan tentang hal yang perlu untuk pengawasan dan pemeriksaan.

b. Direksi

Adapun hak dan kewajiban direksi adalah :

- 1) Bertanggung jawab kepada dewan komisaris.
- 2) Membawahi kepala bagian kredit, bagian pendanaan, bagian umum, dan personalia dan juga bagian accounting.
- 3) Menetapkan garis besar kebijakan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- 4) Menjalankan roda perusahaan dalam arti keseluruhan.
- 5) Memutuskan persoalan penting dan membuat kebijakan-kebijakan tertulis pemilik perusahaan.
- 6) Mengevaluasi atas hasil dari operasional perusahaan.
- 7) Melaksanakan review dan mengesahkan penyusunan anggaran perusahaan.
- 8) Mengambil tindakan-tindakan tertentu sebagai tindak lanjut upaya evaluasi dari pencapaian anggaran perusahaan.

c. Bagian Kredit

Tugas pokok bagian kredit sebagai berikut:

- 1) Melakukan koordinasi, pengawasan, dan pengarahan terhadap kegiatan dalam pelaksanaan tugas dibawahnya.
- 2) Memeriksa data/dokumen dan melakukan analisa ulang terhadap permohonan kredit calon debitur yang diajukan oleh Kepala Analisis Kredit atas rekomendasi Analisa kredit.
- 3) Mengajukan kepada Direksi atau kepada yang berwenang untuk memutuskan kredit terhadap permohonan calon debitur.
- 4) Mengambil keputusan terhadap permohonan kredit yang diajukan dalam bentuk wewenangnya.
- 5) Membuat atau menyusun dan menganalisa rencana kerja dan Anggaran Perkreditan.

d. Bagian Pendanaan

Tugas pokok bagian pendanaan sebagai berikut:

- 1) Melakukan koordinasi, pengawasan dan pengarahan tugas.
- 2) Mengendalikan aktivitas pelayanan terhadap nasabah dan mengupayakan pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan.
- 3) Memonitor dan memastikan bahwa pengelolaan dana berjalan secara efektif, efisien dan cukup aman.
- 4) Memonitor perkembangan dana serta penempatan dana yang efektif.
- 5) Bertanggung jawab atas kebenaran dan kelengkapan administrasi penerimaan dan penarikan tabungan dan deposito baru.

e. Bagian Umum

Tugas pokok Bagian Umum sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengadaan peralatan dan barang untuk kegiatan operasional bank.
- 2) Melakukan pemeliharaan barang-barang inventaris.

- 3) Memantau persediaan barang dan melakukan penyusutan.
- 4) Memberi saran dan pertimbangan tentang langkah-langkah yang bertujuan untuk memajukan bank.
- 5) Memantau segala biaya-biaya yang di keluarkan baik untuk keperluan direksi maupun keperluan kantor.
- 6) Menjaga proses teknis operasional bank berjalan dengan baik dan lancar.
- 7) Merekomendasikan mutasi pegawai tingkat pelaksanaan kepada direksi.
- 8) Merekomendasikan cuti, pendidikan, dan kesejahteraan pegawai kepada direksi.

f. Bagian *Account Officer* (AO)

Tugas *Account Officer* sebagai berikut:

- 1) Menerapkan rencana strategi dan sasaran pemberian kredit yang telah ditetapkan.
- 2) Memberi calon nasabah pendanaan dan debitur yang layak untuk di biyai usahanya serta menawarkan produk-produk dan jasa bank.
- 3) Menerima permohonan kredit dari calon debitur dan membuat analisa kredit untuk permohonan kredit yang dipandang layak untuk diajukan ke manajer marketing.
- 4) Melakukan kunjungan berskala ke lokasi usaha nasabah untuk memantau perkembangan usahanya dan mendorong penggunaan fasilitas kredit.

g. Bagian Administrasi

Bagian administrasi bertugas sebagai personaliapenerimaan karyawan, pembayaran gaji staf dan karyawan serta tugas lain yang berkaitan dengan staf dan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao Batusangkar.

B. Temuan Dan Pembahasan

1. Strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019)

a. Pemberian Motivasi kepada Karyawan

Pemberian motivasi kepada karyawan dilakukan oleh pimpinan baik itu karyawan yang bekerja di bagian internal perusahaan maupun pada bagian lapangan dengan memberikan karyawan bonus, kenaikan upah, pemberian reward, penghargaan dan bahkan promosi jabatan kepada karyawan sehingga selalu bersemangat dalam mencapai target kerja yang diberikan. Dengan pemberian motivasi kepada karyawan pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao telah mengenal karakter tiap karyawan dan mengerti kepribadian karyawan satu persatu sehingga akan memudahkan bagi pimpinan untuk memberikan motivasi sesuai dengan kepribadian mereka.

Selanjutnya Pemberian motivasi yang berjadwal pada karyawan. Maksudnya yaitu Pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan masukan dan motivasi minimal dua kali dalam seminggu kepada karyawannya dan melakukan evaluasi kerja terhadap karyawan tentang apakah target pencapaian sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

Terdapat dua macam motivasi yang diberikan pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao kepada karyawannya, yaitu :

- 1) Motivasi internal. Motivasi ini didorong dari semangat kerja didalam diri pekerja itu sendiri yang sudah bekerja dan membangun PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao dari awal bersama dengan pimpinan dengan harapan ingin mengembangkan dan melihat PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao untuk terus maju dan berkembang. Motivasi

internal sebagai pemuas kebutuhan / pemenuhan *egoistic needs* adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena hasil menyelesaikannya. kebutuhan ini meliputi semangat kerja, Loyalitas kerja, Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/ target, Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan, Pengembangan potensi dan kemampuan.

2) Motivasi eksternal. bentuknya dapat berupa imbalan ataupun hukuman (*reward and punishment*). karyawan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao bersedia mencurahkan seluruh daya dan upayanya untuk mengembangkan perusahaan dan dijanjikan imbalan seperti yang diharapkan. Mungkin promosi, mungkin kenaikan gaji, atau bonus, dan lain-lainnya. Dalam pemenuhan kebutuhan hidup karyawan bisa bekerja dengan motivasi yang rendah atau tinggi tergantung kepada seberapa besar kebutuhan fisik bisa terpenuhi. Selain kebutuhan fisik, kebutuhan sosial seperti pengetahuan, status dan di hormati di tengah lingkungan pergaulan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

b. Memberikan Target kepada Karyawan.

Pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan target-target pencapaian kepada karyawannya, baik itu karyawan yang bertugas pada lapangan maupun karyawan yang berada pada internal perusahaan. saat menghadapi tugas dan pekerjaan, karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya tersebut pada suatu tingkat tertentu. Sehingga hal ini akan menunjang kinerja dari setiap karyawan karena diberikan tanggung jawab penuh kepadanya.

Dengan tercapainya target kerja yang diberikan, maka karyawan akan mendapatkan bonus dan tunjangan terhadap pencapaian kinerjanya. Dalam hal tingkat penghasilan karyawan, pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao selain memberikan gaji pokok, karyawan juga

diberikan beberapa tunjangan lain seperti uang transportasi dan uang makan. Setiap karyawan yang bertugas di lapangan dan telah mencapai 40% dari target yang ditetapkan, maka karyawan berhak mendapatkan tunjangan uang makan dan uang transportasi. selain itu apabila hasil kerja memuaskan dan melewati dari target pencapaian, pimpinan juga memberikan berupa bonus lain seperti hadiah kendaraan bagi karyawan yang mencapai target yang ditetapkan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

c. Membina Karyawan agar Memiliki Sifat Loyal

Pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao selalu menerapkan sifat loyalitas terhadap pekerjaannya, pimpinan menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal kita harus mencintai pekerjaan yang kita kerjakan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan. Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya. Karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-rao yang sudah mencapai target yang telah ditetapkan, selain mendapatkan bonus dan tunjangan, juga akan diberikan sertifikat sebagai karyawan yang berprestasi dan diakui pencapaiannya. Dengan target pencapaian tersebut maka operasional dapat berjalan dengan baik sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

d. Karyawan Difasilitasi untuk Mengikuti Pelatihan yang Terjadwal

Dalam hal pendidikan, pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan pendidikan kepada karyawan berupa pembinaan, diklat, seminar dan wokshop. Yang biasanya dilakukan setiap 6 bulan

sekali sesuai dengan kebutuhan karyawan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Seperti yang baru-baru ini PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao mengikuti pelatihan tentang cara menghadapi kredit yang bermasalah, sehingga karyawan yang sebelumnya belum ahli pada bidangnya setelah diadakan pelatihan dan seminar akan membentuk karyawan yang kompeten di bidangnya (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

Selanjutnya pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin. Perhatian kepada karyawan tentang apa yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya tentu sangat berpengaruh kepada kinerja yang dilakukan. Seperti memberikan alat transportasi dan kelengkapan lainnya yang diberikan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao kepada karyawan yang bertugas dilapangan dan memudahkan dalam kegiatan operasionalnya. Selain itu pimpinan juga memahami kendala-kendala yang dihadapi karyawan serta mencari solusi secara bersama sama dalam bentuk tim kerja yang solid (Zikra, wawancara, 26 Juni 2019).

e. Memberikan Tugas Sesuai Kemampuan Karyawan

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan. Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao melakukan rotasi kepada karyawan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Seperti rotasi antara teller yang dipindahkan ke bagian pendanaan, bagian kredit dipindahkan ke pendanaan, dan bagian administrasi dipindahkan ke teller kantor, karena pimpinan melihat potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan di berbagai bidang itu

berbeda dan menempatkan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

f. Memberikan Keteladanan kepada Karyawan

Keteladana merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata, dan berbuat yang baik. Oleh sebab itu, dalam motivasi bawahan faktor contoh dan keteladanan ini memegang peranan yang sangat penting. Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan keteladanan dan arahan kepada karyawan mengenai penyelenggaraan pekerjaan. Contoh keteladanan pimpinan dalam hal pekerjaan selalu mengontrol, memeriksa dan mengoreksi hasil kerja atau laporan yang telah dibuat karyawan, apabila masih ada kesalahan maka pimpinan meminta kepada karyawan untuk mengulang kembali hasil kerjanya. Hal demikian dapat membuat karyawan lebih berhati-hati dan bekerja berdasarkan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

g. Memberikan Arahan dan Penetapan Pola Kerja kepada Karyawan

Memberikan arahan kepada setiap karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak dikerjakan. Hal ini sesuai dengan peraturan kerja dan standar kerja yang harus dipenuhi oleh semua karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Dengan adanya arahan tersebut maka setiap pekerjaan yang dilakukan tidak terjadinya ketimpangan pekerjaan dengan karyawan lain. Selanjutnya penetapan pola kerja kepada karyawan yaitu yaitu penetapan yang dilakukan oleh pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao kepada karyawannya berdasarkan daerah asal karyawan tersebut, contohnya seperti penetapan

karyawan yang bertugas dilapangan berdasarkan daerah tempat tinggalnya. Dengan hal demikian akan memudahkan karyawan dalam menggali potensi nasabah sebanyak mungkin dengan tingkat kepercayaan nasabah yang lebih baik (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

h. Melakukan Pendekatan-Pendekatan kepada Karyawan

Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin banyak upah yang diterima. Makin banyak yang diproduksi, maka makin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan pengarahan kepada karyawan dengan menekankan gaji yang akan diperoleh oleh karyawan, apabila karyawan telah melebihi target yang ditetapkan maka akan diberikan tunjangan lain yang dapat memicu semangat kerja karyawan. Artinya semakin banyak suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan maka akan diberikan gaji yang lebih besar sesuai dengan pekerjaan yang dijalankannya (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

Berdasarkan penjelasan pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao melakukan komunikasi dengan karyawan dengan cara mengajak karyawan satu persatu untuk membahas masalah dan kendala-kendala yang dihadapi selama operasional kerja, kemudian mencari solusi dan jalan keluar yang terbaik untuk menghadapi kendala tersebut. Apabila karyawan mengalami kendala dalam suatu kegiatan operasional maka pimpinan selalu terbuka dengan masukan-masukan dari seluruh karyawan, dengan demikian pimpinan dapat mencari solusi terbaik untuk karyawan agar pekerjaan yang dijalani tidak terbentur pada satu kendala yang dihadapi (Yolanda, wawancara, 26 Juni 2019).

Dengan terealisasinya strategi-strategi yang dibentuk oleh pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao tersebut sehingga merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan seluruh organisasi bank. Meningkatnya kinerja karyawan sangat menentukan dalam mengarahkan sikap, perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu dengan adanya strategi-strategi yang dibentuk oleh pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao sehingga dapat membina dan mengarahkan serta meningkatkan kemampuan untuk memperlancar tugas dan pekerjaan para karyawan.

2. Strategi pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao

a. Pimpinan Menerapkan Aturan Berdasarkan Standar Operasional Prosedur

Standar operasional prosedur PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yaitu masuk kerja jam 07.30 dan paling lambat jam 08.00 WIB. Jika karyawan ada yang terlambat maka uang makan dari karyawan tersebut akan dipotong. Begitu juga dengan karyawan yang pulang kerja lebih awal akan dikenakan pemotongan uang makan dan mendapatkan teguran secara lisan dari pimpinan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

Selanjutnya Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao menggunakan *finger print* untuk peningkatan kedisiplinan absensi karyawan. Dengan menggunakan *finger print* sebagai absensi karyawan, maka akan mengetahui tingkat persentase karyawan yang tidak hadir atau karyawan yang tidak tepat waktu masuk jam kerja kantor (Windy, wawancara, 26 Juni 2019).

b. Memberikan Keteladanan terhadap Semua Karyawan

Maksudnya yaitu pimpinan terlebih dahulu harus disiplin dan menjalankan aturan yang ada, maka karyawan akan melaksanakan dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan keteladanan dari peraturan disiplin kerja yang telah dibuat dan disepakati bersama, apabila dalam peraturan masuk kerja jam 07.30 WIB maka pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao berusaha tepat waktu dalam bekerja, selalu tepat waktu masuk kerja walaupun pimpinan tidak berdomisili di Nagari Rao-Rao. Begitu juga dengan keluar jam kerja, pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao selalu konsisten dengan pulang jam kerja jam 17.00 WIB, sehingga hal ini dapat menjadi teladan bagi karyawan dan berusaha selalu mengikuti peraturan yang ada di PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam instansi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam instansi, karena pimpinan dalam suatu instansi masih jadi panutan. Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao terlebih dahulu memberikan contoh kepada semua karyawannya dengan memperaktekkan dan menjalankan aturan-aturan perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan. Dengan dijalankannya semua aturan yang ada maka menjadi acuan bagi semua karyawan dan mengikuti peraturan yang ditetapkan dalam perusahaan tanpa melanggarnya (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

c. Memberikan *Reward* kepada Karyawan yang Disiplin dan Berprestasi

Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan *reward* kepada karyawan yang disiplin dan berprestasi dalam bekerja maupun tingkat kedisiplinan berupa bonus dan tunjangan sehingga

karyawan bersemangat dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

d. Melakukan Audit kepada Karyawan.

Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao melakukan audit kepada karyawan dengan maksud untuk mentertibkan karyawan dari kegiatan operasional yang dilakukannya. Maksud dari audit kepada karyawan ini adalah agar tidak terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan kepada nasabah PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Seperti yang dilakukan pada saat ini yaitu pejabat internal audit melakukan audit kepada karyawan yang bergerak dilapangan dengan cara mengawasi secara langsung kegiatan operasional karyawan. Pejabat internal audit menyesuaikan banyaknya saldo, tabungan serta jumlah kredit yang diberikan kepada nasabah apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan atau terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan (Zikra, wawancara, 26 Juni 2019).

Selanjutnya Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao melakukan pengawasan kepada karyawan secara langsung ditempat kerja. Pengawasan yang baru-baru ini dilakukan pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao kepada karyawan adalah pengawasan kepada karyawan yang berada di kantor kas. Pengawasan tersebut diikuti dengan pemindahan tempat kerja karyawan dari kantor kas ke kantor pusat. Pemindahan ini dilakukan untuk kebaikan karyawan karena karyawan dinilai tidak efektif melakukan pekerjaannya di kantor kas, sering melalaikan pekerjaan karena pengaruh lingkungan, sehingga dipindahkan ke kantor pusat PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao agar karyawan tidak lagi lalai dalam melaksanakan pekerjaannya (Yuzakki, wawancara, 26 Juni 2019).

e. Melakukan Registrasi terhadap Jumlah Slip yang Diberikan.

Maksudnya yaitu setiap karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yang melakukan kegiatan operasional harus melakukan registrasi terhadap jumlah slip yang diambil, begitu juga dengan pengembalian slip setelah selesainya kegiatan operasional harus sama dengan jumlah pengambilan dan harus sesuai dengan mutasi jumlah uang yang dimasukan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam sebuah instansi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi. Hasil wawancara penulis dengan karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao menjelaskan prinsip kerja yang dijalankan yaitu berdasarkan aturan-aturan yang dibuat dalam perusahaan. Dengan adanya aturan yang dapat dijadikan pedoman, maka kegiatan operasional dapat dijalankan dengan baik. Salah satu contoh aturan yang karyawan jadikan pedoman yaitu ketika adanya penarikan uang oleh nasabah dalam jumlah besar, maka karyawan yang bertugas harus melakukan autorisasi kepada pejabat bank atau kepada pimpinan bank (Yolanda, wawancara, 26 Juni 2019).

C. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang diperoleh bahwa strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao. Strategi yang diterapkan pimpinan dinilai baik karena keterlibatan secara langsung dengan seluruh karyawan dalam melaksanakan dan menjalankan aturan-aturan yang telah dibentuk oleh PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

Pemberian motivasi kepada karyawan dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan karyawan bonus, kenaikan upah, pemberian reward, penghargaan dan bahkan promosi jabatan kepada karyawan sehingga selalu bersemangat dalam mencapai target kerja yang diberikan. Dengan pemberian motivasi kepada karyawan, pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao telah mengenal karakter tiap karyawan dan mengerti kepribadian karyawan satu persatu sehingga akan memudahkan bagi pimpinan untuk memberikan motivasi sesuai dengan kepribadian mereka.

Pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao memberikan target-target pencapaian kepada karyawannya, saat menghadapi tugas dan pekerjaan, karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya tersebut pada suatu tingkat tertentu. Sehingga hal ini akan menunjang kinerja dari setiap karyawan karena diberikan tanggung jawab penuh kepadanya. Pimpinan selalu memberikan masukan dan motivasi minimal dua kali dalam seminggu kepada karyawannya dan melakukan evaluasi kerja terhadap karyawan tentang apakah target pencapaian sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan pimpinan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao, motivasi kerja karyawan pada PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao adalah motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal didorong dari semangat kerja didalam diri pekerja itu sendiri yang sudah bekerja dan membangun PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao dari awal bersama dengan pimpinan dengan harapan ingin mengembangkan dan melihat PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao untuk terus maju dan berkembang. Motivasi internal karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao ini meliputi semangat kerja, Loyalitas kerja, Perasaan bangga dengan tercapainya sasaran/ target, Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan, Pengembangan potensi dan kemampuan. Selanjutnya yaitu motivasi eksternal. bentuknya dapat berupa imbalan ataupun hukuman (*reward and punishment*).

karyawan PT BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao bersedia mencurahkan seluruh daya dan upayanya untuk mengembangkan perusahaan dan dijanjikan imbalan seperti yang diharapkan. Mungkin promosi, mungkin kenaikan gaji, atau bonus, dan lain-lainnya.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao berdasarkan keadaan atau kondisi dari masing-masing karyawan. Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao telah memahami sikap dan tingkah laku seluruh karyawannya, dengan demikian akan memudahkan pimpinan dalam pemberian motivasi yang bagaimana kepada karyawan, karena setiap karyawan mempunyai sikap dan perilaku yang berbeda. Selain itu pimpinan juga harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi semua karyawan, karena jika pimpinan baik maka itu dapat menjadi panutan bagi semua karyawan yang ada di PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao.

Dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan, pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao menerapkan disiplin kerja kepada karyawan berdasarkan standar operasional prosedur yang ditetapkan oleh bank. Dalam setiap peraturan kedisiplinan dan peraturan kerja, pimpinan selalu mengarahkan karyawan untuk mentaati peraturan yang telah disepakati. Pimpinan menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengambil keputusan yang telah memikirkan segala resiko yang akan terjadi. Contoh peraturan kedisiplinan pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yaitu masuk kerja jam 07.30 dan paling lambat jam 08.00 WIB. Jika karyawan ada yang terlambat maka uang makan dari karyawan tersebut akan dipotong. Begitu juga dengan karyawan yang pulang kerja lebih awal akan dikenakan pemotongan uang makan dan mendapatkan teguran secara lisan dari pimpinan.

Untuk mentertibkan karyawan dalam kedisiplinan absensi, Pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao menggunakan *finger print* untuk peningkatan kedisiplinan absensi karyawan. Dengan menggunakan *finger print*

sebagai absensi karyawan, maka akan mengetahui tingkat persentase karyawan yang tidak hadir atau karyawan yang tidak tepat waktu masuk jam kerja kantor. Dalam hal tersebut bagi karyawan yang melanggar aturan akan dikenakan sanksi seperti pemotongan uang makan atau tunjangan transportasi, dan apabila bagi karyawan yang disiplin aktif dalam bekerja sehingga mencapai target yang ditetapkan, maka akan mendapatkan bonus hingga promosi jabatan yang lebih tinggi, karena hasil dari kinerja karyawan dalam bekerja dan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi terhadap peraturan yang ditetapkan.

Pernyataan yang penulis bahas tentang strategi pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan adalah kedisiplinan absensi. Dimana tujuan penggunaan absensi dengan menggunakan *finger print* pada PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao agar lebih transparan dan meningkatkan kedisiplinan para karyawan dalam bekerja. Dengan adanya *finger print* ini diharapkan kepada semua karyawan agar tepat waktu dan tidak terlambat sesuai dengan peraturan bank. Seluruh karyawan diharapkan masuk tepat waktu agar kinerja karyawan dapat meningkat sesuai dengan yang diinginkan.

Sebagai seorang pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao harus menjadi teladan yang baik bagi semua karyawan. Pimpinan dapat diteladani karena dalam membuat peraturan pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao terlebih dahulu meneladani peraturan tersebut sehingga membuat karyawan harus patuh dan mengikuti peraturan yang dilaksanakan. Pimpinan juga selalu mengontrol secara langsung dan memberikan arahan kepada karyawan agar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan disiplin dengan pekerjaan yang diberikan.

Jadi dari semua penjelasan dapat diketahui bahwa dalam PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao mengalami peningkatan terhadap motivasi dan disiplin kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan strategi yang ditetapkan pimpinan untuk memotivasi karyawan berjalan dengan baik. Seperti pemberian

motivasi internal dan eksternal yang dilakukan oleh pimpinan. Dengan adanya motivasi tersebut pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao mengharapkan dapat tercapainya target yang ditetapkan dan terciptanya kinerja yang baik dari semua karyawan. Selain itu strategi yang digunakan pimpinan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao dalam meningkatkan disiplin kerja kepada karyawan ditunjukkan dengan adanya karyawan yang lebih disiplin, tepat waktu dalam bekerja, dan menjalankan aturan-aturan yang telah dibuat. Dengan diterapkannya strategi-strategi tersebut maka pimpinan akan lebih mudah dalam mengarahkan karyawan sehingga pencapaian dan tujuan kerja dari PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao akan lebih efisien dan efektif.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Strategi-strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yaitu :
 - a. Pemberian motivasi kepada karyawan
 - b. Memberikan target kepada karyawan.
 - c. Membina karyawan agar memiliki sifat loyal
 - d. Karyawan difasilitasi untuk mengikuti pelatihan terjadwal
 - e. Memberikan tugas sesuai kemampuan karyawan
 - f. Memberikan keteladanan kepada karyawan
 - g. Memberikan arahan dan penetapan pola kerja kepada karyawan
 - h. Melakukan pendekatan-pendekatan kepada karyawan

2. Strategi-strategi pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan PT. BPR Balerong Bunta Nagari Rao-Rao yaitu :

- a. Pimpinan menerapkan aturan berdasarkan standar operasional prosedur
- b. Memberikan keteladanan terhadap semua karyawan
- c. Memberikan *reward* kepada karyawan yang disiplin dan berprestasi
- d. Melakukan audit kepada karyawan.
- e. Melakukan registrasi terhadap jumlah slip yang diberikan.

B. SARAN

Saran penulis yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penulis melihat strategi pimpinan dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan sudah baik salah satunya dengan cara pendekatan personal, saran dari penulis untuk mencapai hasil yang maksimal pendekatan personal dilakukan dengan adanya peningkatan-peningkatan sehingga selalu mengetahui perkembangan karyawan.
2. Sebagai pimpinan harus selalu tetap memberikan bimbingan yang efisien kepada karyawan agar meningkatnya fokus dalam bekerja sehingga tujuan dapat tercapai.
3. Pimpinan harus selalu memberikan sifat ketauladanan untuk menciptakan motivasi dan disiplin kerja yang baik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aliminsyah. 2004. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ardana, I Komang, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu Candi Gebang Permai Blok R/6.
- Arini Kiki, Rindy. 2015. *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 22 No. 1
- Assauri, S. (2013). *Strategic Manajemen*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.
- Badeni. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Effendi, Usman. 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herlambang Gardjito, Aldo. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1
- Jatmiko Enggar, Dwi. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Kompartemen Pabrik II PT. Petrokimia Gresik)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 21 No. 1
- Jusuf Udayana, L. Y. (2013). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ma'arif, M. Syamsul dan Lindawati Kartika. 2012. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bogor : PT IPB Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- M, Taufiq Amir. (2011). *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Purnama, Ridwan. 2008. *Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada bagian produksi cv. Epsilon bandung*. Jurnal Strategic, Volume 7, Nomor 14
- Purwanto, I. (2008). *Manajemen Strategi*. Bandung: Yrama Widya.
- Putra, N. 2012. *Penelitian Kualitatif: Proses dan Aplikasi*. Jakarta: Indeks.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saefullah, E. T. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2007). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswandi. 2011. *Aplikasi Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Siswanto. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Slamet, Riyadi. 2010. *Pelaksanaan Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)*, Universitas Negeri Semarang : Skripsi Sarjana, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirno, Sadono. 2006. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Sule, Trisnawati. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: prenada media.
- Sunarto. 2013. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Amus.

Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.