

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



**MAKALAH
PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH KAPAL
GUNA MENINGKATKAN KINERJA DI ATAS KAPAL
MV. UCO 26**

Oleh:

UNTUNG SEMBIRING
NIS. 01972/N – I

**PROGRAM PENDIDIKAN DIKLAT PELAUT - I
JAKARTA
2016**

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



MAKALAH

**PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH KAPAL GUNA
MENINGKATKAN KINERJA DI ATAS KAPAL MV. UCO 26**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Penyelesaian Program Diklat Pelaut - I**

Oleh:

UNTUNG SEMBIRING
NIS. 01972/ N - I

PROGRAM PENDIDIKAN DIKLAT PELAUT - I

JAKARTA

2016

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



TANDA PERSETUJUAN MAKALAH

Nama : Untung Sembiring
NIS : 01972/ N - I
Program Pendidikan : Diklat Pelaut - I
Jurusan : NAUTIKA
Judul : PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH
KAPAL GUNA MENINGKATKAN KINERJA
DI ATAS KAPAL MV. UCO 26

Jakarta, 05 oktober 2016

Pembimbing Materi

Pembimbing Penulisan

Capt. Asep Yedi Heryadi, M.M

**Penata, TK. I (III/d)
NIP. 197308102005021001**

Sursina, ST. MT

**Penata Tk. I (III/d)
NIP.197207231998032001**

**Mengetahui:
Ketua Jurusan Nautika**

Capt. Irfan Faozun

**Penata, Tk. (III/c)
NIP. 197309082008121001**

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



TANDA PENGESAHAN MAKALAH

Nama : Untung Sembiring
NIS : 01972/ N - I
Program Pendidikan : Diklat Pelaut - I
Jurusan : NAUTIKA
Judul : **PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH
KAPAL GUNA MENINGKATKAN KINERJA
DI ATAS KAPAL MV. UCO 26**

Jakarta, 19 Oktober 2016

Penguji I

Capt. Sukirno, M.Mtr., M.Mar
Pembina (IV/a)
Nip. 196712101999031001

Penguji II

Capt. Saidal Siburian, M.M., M.Mar
Pembina (IV/ a)
Nip. 196305091998051002

Penguji III

Larsen Barasa, S.E. M.M.T.r.
Penata tk. I (III/d)
Nip. 197204151998031002

**Mengetahui :
Ketua Jurusan Nautika**

Capt. Irfan Faozun, MM
Penata (III/c)
NIP. 197309082008121001

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan, berkat serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan judul:

“PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH KAPAL GUNA MENINGKATKAN KINERJA DI ATAS KAPAL MV. UCO 26”

Adapun penyusunan makalah ini merupakan sebagian dari persyaratan untuk memenuhi kurikulum dalam mengikuti program *Upgrading* ANT-I yang diselenggarakan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) di Jakarta.

Penyusunan makalah ini berdasarkan pengalaman penulis selama bekerja di atas kapal yang kemudian penulis tuangkan dalam bentuk makalah. Penulisan makalah ini sesuai dengan data-data yang penulis peroleh di atas kapal dan didukung dengan landasan teori para ahli guna memperoleh pemecahan masalah dalam penulisan makalah ini.

Selama menempuh pendidikan dan penulisan serta penyelesaian makalah ini penulis banyak memperoleh dukungan baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Yth. Pranyoto, S.Pi. MAP, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta.
2. Yth. Drs. Bambang Sumali, M.Sc, selaku Kepala Divisi Pengembangan Usaha Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Jakarta.
3. Yth. Capt. Indra Muda, selaku Pembimbing Materi
4. Yth. M. Capt. Asep Yedi Heryadi selaku Dosen Pembimbing Materi Makalah.
5. Yth. Sursina, ST. MT selaku Dosen Pembimbing Penulisan Makalah.

6. Yth. Ayah S. Sembiring dan Ibu R. Br. Saragih sebagai orang tua
7. Seluruh Staf Dosen serta Karyawan STIP Jakarta.
8. Rekan–rekan sesama pasis ANT I angkatan 44.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya yang berlimpah bagi beliau-beliau yang tersebut di atas. Sangat disadari dalam makalah ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu semua saran dan kritik penulis terima dengan lapang dada demi kesempurnaan penulisan makalah ini. Akhirnya harapan penulis semoga makalah ini bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 13 Oktober 2016

Penulis,

UNTUNG SEMBIRING

NIS. 01972/ N- I

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
TANDA PERSETUJUAN MAKALAH.....	ii
TANDA PENGESAHAN MAKALAH	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi, Batasan dan Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Manfaat Penulisan.....	6
D. Metode Penelitian.....	6
E. Waktu dan Tempat Penelitian	8
F. Sistematika Penulisan	8
BAB II: LANDASAN TEORI	
A. Tinjauan Pustaka.....	10
B. Kerangka Pemikiran.....	44
BAB III: ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data	45
B. Analisis Data.....	49
C. Pemecahan Masalah	52
BAB IV: KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	65
B. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	

LAMPIRAN
PENJELASAN ISTILAH

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu, Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Refika Aditama, 2005)

Anwar Prabu, Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2000).

Ambar Teguh Sulistiyarini dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, konsep teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003)

Alwi, Syafarudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi kedua*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2010)

Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga 2012).

Bejo, Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

Dharma Agus, *Manajemen Supervisi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004).

Gary, Yuki, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima Bahasa Indonesia* (Jakarta:PT Indeks 2010)

Hasibuan, S.P, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003)

Hasibuan, S.P, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Cetakan Kesepuluh* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

Hasibuan, S.P, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)

Kartini, Kartono, *Pemimpinan dan Kepemimpinan*, (Depok: PT. Raja Grafindo,1994).

Nitisemito, Alex, S, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984).

Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991).

Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004)

Siagian, Sondang, P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2002)

Siagian, Sondang, P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998).

Sastro hadiwiryo. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative Dan Operasional* (Jakarta: PT. Bumi Aksa 2003).

Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2015).

Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya. Cetakan Ketiga*. (Bandung: Mandar Maju, 2011).

Stephens P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002)

Thoha, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali, 1983)

Veithzal, Rivai. Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).

Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004).

Veithzal, Rivai, *Penilaian Kinerja* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2005).

Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013)

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010)

PENJELASAN ISTILAH

ABK (Anak Buah Kapal)	: semua personil yang bekerja di atas kapal selain Nahkoda
<i>Anchor Handling</i>	: Pelaksanaan dan proses penanganan jangkar mulai dari pengambilan jangkar mengangkat dan membawa kemudian menempatkan jangkar itu pada posisi yang dikehendaki
AHTS (<i>Anchor Handling Tug Supply</i>)	: Kapal yang dirancang khusus untuk menunjang kegiatan pekerjaan pengeboran minyak lepas pantai.
IMO (<i>International Maritime Organisation</i>)	: Lembaga internasional kemaritiman di bawah badan international perserikatan bangsa-bangsa yang mengawasi mengatur kemaritiman di dunia.
ISM Code (<i>International Safety Management Code</i>)	: Aturan Manajemen Internasional untuk operasi kapal dengan aman dan untuk Pencegahan Pencemaran yang ditetapkan oleh <i>IMO</i> dan dapat di amandemen oleh organisasi
Kapal Supply	: Jenis kapal yang digunakan untuk keperluan pengeboran minyak lepas pantai, untuk angkutan logistik di anjungan minyak, maupun keperluan pekerjaan bawah laut.
<i>Master List</i>	: Daftar pembagian tugas setiap personil baik dalam kejadian kecelakaan yang sebenarnya atau dalam pelatihan
<i>Pennant Wire</i>	: <i>Wire</i> atau kawat yang menghubungkan <i>bouy</i> dengan jangkar.

<i>PMS (Planned Maintenance System)</i>	Rancangan System Perawatan yang di buat oleh perusahaan untuk dilaksanakan di atas kapal.
<i>PPE (Personal Protective Equipment)</i>	: Perlengkapan kerja yang harus dikenakan oleh pekerja pada lingkungan kerja tertentu dengan tujuan untuk mengurangi dampak bahaya-bahaya kerja yang ada.
<i>Rig</i>	Bangunan anjungan minyak lepas pantai yang berbentuk kapal atau tongkang memiliki kaki dan dipasang jangkar serta dilengkapi dengan menara bor
<i>Rig Move</i>	: Pemindahan <i>Jackup Rig</i> dari suatu tempat pengeboran ke tempat lain.
<i>SMS (Safety Management System)</i>	: Suatu prosedur manajemen perusahaan yang menjamin bahwa kondisi aktifitas dan tugas yang mempengaruhi keselamatan dan perlindungan lingkungan direncanakan, diatur, dilaksanakan, diperiksa sesuai dengan hukum dan persyaratan perusahaan
<i>SOLAS (Safety Of Life at Sea)</i>	: Konvensi International untuk keselamatan jiwa di laut, sebagai mana telah diamandemen, merinci standart minimum tentang keselamatan konstruksi kapal dan dasar peralatan keselamatan (seperti pencemaran, kebakaran, navigasi, penyelamatan jiwa dan radio) yang harus berada dikapal.
<i>STCW (Standard Training Certificate And Watchkeeping)</i>	: Suatu sertifikat keterampilan bagi seorang pelaut yang diberikan oleh suatu Diklat atau Organisasi yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengadakan pelatihan.

- Tool Box Meeting* : Pengarahan / penjelasan yang diberikan kepada *ABK* / personil di atas kapal sebelum memulai suatu pekerjaan.
- Winch* : Suatu pesawat untuk menaikkan / menurunkan jangkar yang tersambung dengan *wire* yang digerakkan dengan tenaga *hydraulic*.


**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**




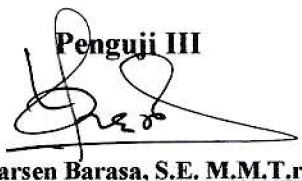
TANDA PENGESAHAN MAKALAH

Nama : Untung Sembiring
NIS : 01972/ N - I
Program Pendidikan : Diklat Pelaut - I
Jurusan : NAUTIKA
Judul : PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH
KAPAL GUNA MENINGKATKAN KINERJA
DI ATAS KAPAL MV. UCO 26

Jakarta, 19 Oktober 2016

Penguji I

Capt. Sukirno, M.Mtr., M.Mar
Pembina (IV/a)
Nip. 196712101999031001

Penguji II

Capt. Saiful Siburian, M.M., M.Mar
Pembina (IV/ a)
Nip. 196305091998051002

Penguji III

Larsen Barasa, S.E. M.M.T.r.
Penata tk. I (III/d)
Nip. 197204151998031002

Mengetahui :
Ketua Jurusan Nautika

Capt. Irfan Faozun, MM
Penata (III/c)
NIP. 197309082008121001

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



TANDA PERSETUJUAN MAKALAH

Nama : Untung Sembiring
NIS : 01972/ N - I
Program Pendidikan : Diklat Pelaut - I
Jurusan : NAUTIKA
Judul : **PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH
KAPAL GUNA MENINGKATKAN KINERJA
DI ATAS KAPAL MV. UCO 26**


Jakarta, 05 oktober 2016

Pembimbing Materi
 05/10/16

Capt. Asep Yedi Hervadi, M.M.

**Penata, TK. I (III/d)
NIP. 197308102005021001**

Pembimbing Penulisan


Sursina, ST, MT.

**Penata Tk. I (III/d)
NIP.197207231998032001**

**Mengetahui:
Ketua Jurusan Nautika**


Capt. Irfan Faozun

**Penata, Tk. (III/c)
NIP. 197309082008121001**

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG.

Perilaku seseorang dalam beraktivitas atau bekerja dapat muncul karena adanya motive. Motivasi pada dasarnya merupakan sebuah kondisi mental seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan. Motivasi kerja menurut Sadili samsudin (2006:282) mengemukakan pernyataan bahwa “ Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dorongan atau semangat kerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain atasan/pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan/aturan, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan”. Dorongan dan keinginan seseorang sebagai motivator merupakan sesuatu yang tidak dapat diamati, melainkan hanya dapat disimpulkan.

Organisasi yang focus pada pelanggan tanpa didahului dengan fokus pada karyawan, seperti halnya membuat bangunan tanpa pondasi, tanpa kerangka yang kuat, dan rapuh sehingga resisten terhadap konflik internal. Beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya antara lain motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja.

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan membangun dan meningkatkan motivasi kerjanya. Pemberian

kesempatan kepada karyawan untuk memberdayakan (*empowering*) dirinya dapat menjaga dan pemberdayaan sebagai suatu cara untuk kewiraswastaan (*entrepreneurship*) orang lain, penanaman rasamemiliki (*ownership*), suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen, dan sebagai suatu usaha untuk membuat orang lain terlibat akan memberi sumbangan positif dalam memelihara dan mempertahankan motivasi kerja.

Suatu organisasi pemerintah maupun swasta, dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari pasti mempunyai tujuan-tujuan yang telah direncanakan sebelumnya baik dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Di dalam Melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi, sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah direncanakan tersebut. Bahkan sumberdaya manusia sesuai dengan paradigma baru praktek manajemen perusahaan saat ini, tidak lagi hanya sebagai faktor produksi melainkan sudah dianggap sebagai asset yang sangat berharga bagi kelangsungan perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai asset memegang peranan sangat besar dalam organisasi karena secanggih apapun perangkat komputer software maupun hardware dalam menerima masukan (*input*), mengolah (*proses*), dan menyajikan (*output*) berbagai kebutuhan data dan informasi jika tidak didukung sumberdaya (*brainware*) yang memadai, maka kecanggihannya peralatan tersebut tidak memiliki manfaat secara fungsional sebagaimana mestinya. Sebaik dan sesempurna apapun suatu perencanaan organisasi, sebaik dan secanggih apapun teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh sumberdaya manusia yang cakap, terampil, kreatif, cerdas, dan kualitatif di bidangnya, maka dalam proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi akan banyak mengalami masalah.

Ada kalanya banyak juga suatu organisasi yang sumberdayanya melimpah termasuk di dalamnya sumberdaya manusia yang terampil dan mumpuni, tetapi dalam pencapaian tujuan organisasi kurang optimal. Pimpinan organisasi yang bertanggung jawab untuk pencapaian berbagai tujuan seringkali mengalami hambatan yang disebabkan karena perilaku yang ditunjukkan para pegawai yang menjadi bawahannya. Hal ini sangat mungkin terjadi karena perilaku para karyawan dalam suatu organisasi adalah

sebagaimana infestasi dari sifat unik dan misteriusnya sebagai manusia. Untuk mempertahankan motivasi kerjanya.

Pemberdayaan sebagai suatu cara untuk kewiraswastaan (*entrepreneurship*) orang lain, penanaman rasa memiliki (*ownership*), suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen, dan sebagai suatu usaha untuk membuat orang lain terlibat akan memberikan sumbangan positif dalam memelihara dan mempertahankan motivasi kerja suatu organisasi pemerintah maupun swasta, dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari pasti mempunyai tujuan-tujuan yang telah direncanakan sebelumnya baik dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah direncanakan tersebut. Bahkan sumber daya manusia sesuai dengan paradigma baru praktik manajemen perusahaan saat ini, tidak lagi hanya sebagai faktor produksi melainkan sudah dianggap sebagai aset yang sangat berharga bagi kelangsungan perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai aset memegang peranan sangat besar dalam organisasi karena secanggih apapun perangkat komputer software maupun hardware dalam menerima masukan (*input*), mengolah (*proses*), dan menyajikan (*output*) berbagai kebutuhan data dan informasi jika tidak didukung sumber daya (*brainware*) yang memadai, maka kecanggihan peralatan tersebut tidak memiliki manfaat secara fungsional sebagaimana mestinya. Sebaik dan sesempurna apapun suatu perencanaan organisasi, sebaik dan secanggih apapun teknologi yang digunakan jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang cakap, terampil, kreatif, cerdas, dan kualitatif di bidangnya, maka dalam proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi akan banyak mengalami masalah.

Ada kalanya banyak juga suatu organisasi yang sumber dayanya melimpah termasuk di dalamnya sumber daya manusia yang terampil dan mumpuni, tetapi dalam pencapaian tujuan organisasi kurang optimal. Pimpinan organisasi yang bertanggung jawab untuk pencapaian berbagai tujuan sering kali mengalami hambatan yang disebabkan karena perilaku yang ditunjukkan para pegawai yang menjadi bawahannya. Hal ini sangat mungkin terjadi karena perilaku para karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagaimana infestasi dari sifat unik dan misteriusnya sebagai manusia.

Agar para pimpinan dan seluruh karyawan saling terlibat dalam mewujudkan tujuan organisasi, maka dibutuhkan interaksi sosial satu sama lain yang saling membantu dan membutuhkan sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan menentramkan. Dalam proses bersosialisasi dan berinteraksi, seorang pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau semangat (*motivasi*) kepada para bawahan guna mencapai kinerja organisasi secara optimal.

Saling memberi dukungan dan semangat dalam setiap menyelesaikan pekerjaan antara pimpinan dan bawahan akan memberikan suasana nyaman yang dapat memberikan sumbangan positif bagi organisasi. Seorang pimpinan harus menghindari tindakan, ucapan, dan ungkapan yang dapat membunuh motivasi orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya. Memberi motivasi dan berinovasi untuk mengekspresikan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan, tidak cukup hanya dengan cara mendorong untuk berperilaku motivatif, tetapi lebih dari itu seorang pimpinan juga harus menjaga moral kerja agar semangat kerja tetap terjaga dan terpelihara dengan baik.

Organisasi yang bergerak dalam bidang jasa seperti transportasi, dan sebagainya sudah barang tentu akan menghadapi khalayak atau pelanggan (*customer*) yang menggunakan jasa organisasi tersebut. Dalam suasana pelanggan menuntut layanan prima agar memperoleh kepuasan (*satisfaction*), maka organisasi harus menjaga tingkat kualitas layanan dan selalu meningkatkan kinerjanya. Organisasi yang fokus pada pelanggan tanpa didahului dengan fokus pada karyawan, seperti halnya membuat bangunan tanpa pondasi, tanpa kerangka yang kuat, dan rapuh sehingga resisten terhadap munculnya konflik organisasi.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja awak kapal dalam melakukan pekerjaannya, antara lain motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja awak kapal, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja awak kapal sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan bagaimana membangun dan meningkatkan motivasi kerjanya. Maka dari penjelasan latar belakang tersebut, maka penulis memilih judul makalah:

“PENINGKATAN MOTIVASI ANAK BUAH KAPAL GUNA MENINGKATKAN KINERJA DI ATAS KAPAL MV. UCO 26”

B. IDENTIFIKASI, BATASAN DAN RUMUSAN MASALAH

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis mengidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi di atas kapal, terhadap kinerja anak buah kapal sebagai berikut:

- a. Menurunnya motivasi kerja awak kapal untuk melakukan kerja harian
- b. Prilaku awak kapal yang tidak disiplin saat melakukan dinas jaga
- c. Kerjasama awak kapal terlihat masih kurang baik pada saat melakukan olah gerak kapal
- d. Awak kapal kedapatan tertidur saat melaksanakan tugas jaga
- e. Kurangnya koordinasi kerja pada kegiatan kerja harian
- f. Minimnya pengetahuan kerja awak kapal mengenai prosedur kerja diatas kapal
- g. Anak buah kapal kurang terampil dalam menjalankan tugasnya
- h. Kontrak kerja (PKL) antara crew dan perusahaan yang terlalu panjang

2. Batasan Masalah

- a. Menurunnya motivasi kerja awak kapal untuk melakukan kerja harian.
- b. Perilaku awak kapal yang tidak disiplin saat melakukan dinas jaga.

3. Rumusan Masalah

- a. Apa yang menyebabkan motivasi kerja awak kapal menurun untuk melakukan kerja harian ?
- b. Upaya apa saja yang harus dilakukan terhadap prilaku awak kapal yang tidak disiplin saat melakukan dinas jaga ?

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apa yang menyebabkan menurunnya motivasi kerja awak kapal untuk melakukan kerja harian.
- b. Untuk mencari solusi upaya apa saja yang harus dilakukan agar permasalahan serupa tidak terjadi lagi dikemudian hari

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Memberikan gambaran dan wawasan kepada pembaca dalam memotivasi anak buah kapal serta menanamkan sikap disiplin kerja guna pencapaian kinerja yang baik.

b. Secara Praktis

Dengan adanya penelitian ini maka dapat dijadikan masukan guna memotivasi kerja ABK di atas kapal agar kinerja anak buah tetap maksimal dan mencari solusi supaya awak kapal disiplin dalam melakukan dinas jaga.

D. METODE PENELITIAN

1. Metode Pendekatan.

Metode pendekatan yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

Studi kasus yaitu berdasarkan kasus-kasus yang terjadi diatas kapal MV. UCO 26. Observasi yaitu dengan melihat dan memperhatikan kinerja anak buah kapal diatas kapal MV. UCO 26.

2. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam rangka menyusun makalah ini diperlukan adanya data-data dan informasi yang lengkap, objektif dan dapat dipertanggung jawabkan untuk menjadi suatu gambaran dan pandangan yang terpercaya, sehingga dapat diolah dan disajikan serta diuji kebenarannya. Maka dalam penyusunan makalah ini penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

a. Observasi

Adalah salah satu metode pengumpulan data dengan cara mengamati, meninjau dan menganalisa objek ataupun permasalahan yang diteliti secara langsung, sehingga data yang didapat bersifat obyektif. Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi berdasarkan pengalaman dan teknik pengamatan selama bekerja di atas kapal. Dalam observasi ini dilakukan pengamatan antara lain tentang:

- 1) Memperhatikan anak buah kapal dalam melakukan tugas jaga dan kerjaharian.
- 2) Memperhatikan, mempelajari kepribadian, sikap dan tingkah laku anak buah kapal dalam keseharian mereka di atas kapal.
- 3) Mengamati dan memperhatikan anak buah kapal selama melakukan kerjaharian di atas kapal MV. UCO 26.
- 4) Memeriksa hasil kerja yang dilakukan anak buah kapal apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

b. Studi pustaka

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan. Studi Kepustakaan yaitu mengadakan penelitian dengan cara mempelajari dan membaca literatur-literatur yang ada hubungannya dengan permasalahan yang menjadi obyek penelitian.

3. Subjek Penelitian.

Subjek penelitian atau responden adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Subjek penelitian juga membahas karakteristik

subjek yang digunakan dalam penelitian, termasuk penjelasan mengenai populasi, sampel dan teknik sampling (acak/non-acak) yang digunakan

4. Teknik Analisis Data.

Dalam penulisan makalah ini penulis menggunakan teknik analisis dengan metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif adalah teknik analisis yang digunakan untuk memaparkan suatu kejadian atau peristiwa yang terjadi di atas kapal yang berhubungan dengan kinerja awak kapal di atas kapal, Dengan menggunakan teknik analisis yang diuraikan, penulis berharap makalah ini dapat menghasilkan suatu solusi ataupun pemecahan masalah yang baik.

E. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

1. Waktu Penelitian

Dalam rangka menyusun makalah ini, penelitian dilakukan pada masa bekerja terhitung sejak tanggal 24 Nov 2013 sampai dengan 25 April 2014 di atas kapal MV. UCO 26. Selama masa kerja tersebut digunakan untuk mengamati dan meneliti permasalahan yang terjadi di atas kapal terhadap awak kapal bagian mesin. Waktu yang digunakan untuk penelitian di atas kapal dilakukan pada saat jam kerja, jam dinas jaga serta dalam keseharian awak kapal bagian mesin di atas kapal MV. UCO 26.

2. Tempat Penelitian

Adapun tempat penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan makalah ini adalah di atas kapal MV. UCO 26.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan, tulisan disajikan dalam sistematika, agar yang diharapkan dengan mudah dicerna atau dipahami. Makalah ini dibuat dalam empat bab secara berurutan, dimana pada tiap bab akan saling berhubungan. Adapun sistematika penulisan makalah ini adalah:

BAB I: PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah pemilihan judul, identifikasi, batasan dan rumusan masalah yang diambil, tujuan dan manfaat penelitian yang didapat. Metode penelitian yang digunakan. Waktu dan tempat penelitian yang dialokasikan serta sistematika penulisan yang sistematis dalam penyusunan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Berisi uraian teori-teori pendukung jika ada yang didasarkan dari tinjauan pustaka buku - buku dan literature yang digunakan. Serta kerangka pemikiran guna menghasilkan metode bahasan yang konseptual.

BAB III: HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisikan deskripsi data yang didasari kejadian nyata di lapangan, yang kemudian dianalisis datanya dan dicarikan pemecahan masalahnya.

BAB IV: PENUTUP

Segala pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya kemudian diambil data disusun serta disimpulkan, yang selanjutnya kesimpulan tersebut akan diberikan saran-sarannya yang berupa himbauan-himbauan yang baik untuk digunakan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Motivasi

- a. Menurut Bangun Wilson (2012:312) Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dalam fungsinya dalam organisasi.
- b. Menurut Veithzal (2009:837) motivasi adalah merupakan daya pendorong dalam diri seseorang karyawan untuk melakukan suatu perbuatan tertentu kearah positif sesuai kebutuhan dan keinginan.
- c. Menurut Siagian (2002:102) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Pengertian Kerja

Kerja merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan. Kerja dapat juga di artikan sebagai pengeluaran energi untuk kegiatan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Dr. Franz Von Magnis di dalam Anogara

2009 : 11), pekerjaan adalah “kegiatan yang direncanakan”. Sedangkan Hegel di dalam Anogara (2009 : 12) menambahkan bahwa “inti pekerjaan adalah kesadaran manusia”.

Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa pekerjaan memungkinkan orang untuk dapat menyatakan diri secara objektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami kebenaran dirinya. Menurut Camus di dalam <http://dhimaskasep.files.wordpress.com>, “tanpa bekerja hidup akan terasa tidak enak, pekerjaan yang tidak berarti membuat hidup tidak bergairah dan kerja merupakan sesuatu yang diinginkan oleh manusia”. Henderson di dalam <http://dhimaskasep.files.wordpress.com> menambahkan bahwa, “manusia perlu bekerja dan ingin bekerja serta pekerjaan yang berarti memberikan dampak fisik dan emosi”.

Ada beberapa jenis pekerja yaitu:

1. *Workaholic* yaitu orang yang kecanduan kerja, sangat terikat pada pekerjaan dan tidak bisa berhenti bekerja
2. *Workshy* yaitu orang yang malas bekerja, tidak mau melakukan pekerjaan, dan pekerjaan sesuatu yang menjijikan.
3. *Work Tolerant* yaitu orang yang bekerja sesedikit mungkin untuk mendapatkan hasil yang maksimum dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak disenangi tetapi harus dilakukan.

Menurut Benneth di dalam <http://dhimaskasep.files.wordpress.com>, orientasi manusia dalam bekerja adalah sebagai berikut:

1. Orientasi Ekonomi (*Instrumental*) yaitu pekerja memandang pekerjaan dari sudut uang yang didapat.
2. Orientasi Sosial (*Relasional*) yaitu pekerjaan sebagai suatu lingkungan sosial yang didominasi oleh hubungan interpersonal/ loyalitas personal
3. Orientasi Psikologis (*Personal*) yaitu pekerja mengembangkan diri dan memenuhi kebutuhannya dari pekerjaan yang dilakukan.

Selanjutnya, Dr. May Smith di dalam Anogara (2009 : 12) menyatakan bahwa “tujuan kerja adalah untuk hidup”. Dengan demikian, mereka yang menukarkan kegiatan fisik atau kegiatan otak dengan sarana kebutuhan hidup, berarti bekerja.

3. Kumpulan Teori Motivasi

a. Teori-teori motivasi

Teori Hierarki Kebutuhan menurut Maslow Abraham (Wilson bangun, 2012:316-318)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bias dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibandingkan dengan teori-teori Motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori Motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain, kebutuhan fisiologis (*physiological need*), kebutuhan rasa aman (*safety need*), kebutuhan social (*social need*), kebutuhan harga diri (*need for self-actualization*).

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, manusia baru dapat memikirkan kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat pertama (*the first need*), antara lain, kebutuhan makan, minum tempat tinggal, seks dan istirahat.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai penggantinya, yaitu kebutuhan rasa aman. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Manusia mendirikan rumah yang bebas dari bahaya, seperti mendirikan rumah bukan di tepi pantai, atau mendirikan rumah yang bebas dari ancaman binatang buas, dan bebas dari banjir. Dalam sebuah perusahaan, dimisalkan adanya

rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pension.

3) Kebutuhan Sosial

Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan social, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan social mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Umumnya manusia setelah dapat memenuhi kebutuhan fisiologis dan rasa aman ingin untuk memenuhi kebutuhan social. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain di tengah-tengah masyarakat.

4) Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan Harga diri menyangkut factor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya. Perilakunya sudah berbeda dari sebelumnya baik cara bicara, tidak sembarang tempat untuk berbicara, dan lain sebagainya.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Akhirnya, sampailah pada kebutuhan yang sangat tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. Demikianlah bahwa setiap kebutuhan yang telah dapat memuaskan, maka kebutuhan yang berikutnya menjadi dominan. Dari titik pandang Motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan yang cukup banyak tidak akan termotivasi lagi.



Gambar 2. 1

Teori Kebutuhan Maslow

Sumber: Bangun wilson(2012:318 *Manajemen Sumber Daya Manusia*)

Selanjutnya, Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan order tinggi (*high order need*) dan order rendah (*low order need*). Kebutuhan order rendah termasuk, kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan rasa aman, sedangkan kebutuhan order tinggi termasuk, kebutuhan social, harga diri, dan aktualisasi diri. Perbedaan antara kedua orde itu adalah pada orang tersebut, sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal atau berasal dari luar diri orang tersebut seperti upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja.

1) Teori ERG (Clayton Alderfer)

Menurut Clayton alderfer (Suparyadi, 2015:422)dimana teori ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow.

E (*Existence* atau keberadaan)

R (*Relatedness* atau hubungan)

G (*Growth* atau pertumbuhan)

Ketiga kebutuhan pokok manusia ini diurai Alderfer sebagai simplifikasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow sebagai berikut:

- a) *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b) *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
- c) *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hirarki.

2) Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg (Suparyadi, 2015:423) Teori dua faktor atau juga disebut sebagai Teori Motivasi – Higiene meyakini bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau tidaknya individu tersebut.

Dari hasil penelitiannya, Herzberg menarik suatu kesimpulan bahwa faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya kepuasan dan ketidakpuasan itu berbeda, yaitu bahwa faktor-faktor penyebab terjadinya kepuasan itu bersifat intrinsik, sedangkan yang menyebabkan ketidakpuasan itu merupakan faktor-faktor ekstrinsik. Oleh karena itu, Herzberg berpendapat bahwa untuk memuaskan karyawan tidak dengan cara menghilangkan masalah yang ada pada faktor-faktor ekstrinsik, karena menghilangkan masalah pada faktor ekstrinsik hanya akan membuat karyawan merasa tenteram, tetapi belum tentu termotivasi. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji, oleh Herzberg

disebut sebagai faktor-faktor hygiene. Jika ingin memotivasi karyawan pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Faktor-faktor inilah yang dianggap sebagai ganjaran secara intrinsik.

3) Teori Pengharapan

Menurut Victor Vroom, (Suparyadi 2015:425), Teori yang dikemukakan oleh Victor Vroom ini berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut. Teori ini mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi apabila ia meyakini upaya akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, serta promosi. Ganjaran-ganjaran ini akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut. Teori pengharapan memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

a) Hubungan upaya-kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.

b) Hubungan kinerja -ganjaran

Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.

c) Hubungan ganjaran tujuan

Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut bagi individu yang bersangkutan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

- 1) Menurut Siagian (2002:291) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:
 - a) Karakteristik Biografi yang meliputi:

Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu ketrampilan tugas
 - b) Kepribadian seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.
 - c) Persepsi Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.
 - d) Kemampuan belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang di berbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan.
 - e) Nilai-nilai yang dianut sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.
 - f) Sikap-sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.
 - g) Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasinya.
 - h) Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis,

mekanistik dan repetatif, sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berpikir dalam menyelesaikan masalah.

- 2) Pada umumnya bentuk motivasi kerja yang sering dianut perusahaan meliputi empat unsur utama Sastrohadiwiryono, (2003:203) yaitu:

a) Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada tenaga kerja adalah berupa kompensasi dan kompensasi yang sering diberikan berbentuk uang. Pemberian kompensasi bentuk uang sebagai motivasi kerja para pegawai memiliki dua pengaruh perilaku. Keanggotaan adalah pengaruh yang paling luas, yang kedua adalah negatif dari sudut pandang perusahaan adalah dan cenderung terbatas dan hanya pada pekerja yang pendapatannya tidak lebih dari tingkat “standar kehidupan yang layak” dan cenderung menganggap kompensasi bentuk uang tidak seimbang.

b) Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan maksudnya menentukan apa yang harus mereka kerjakan atau tidak mereka kerjakan, sedangkan pengendalian maksudnya menentukan bahwa tenaga kerja harus mengerjakan hal – hal yang telah diinstruksikan.

c) Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya reaksi dari kebosanan kerja akan menghambat produktivitas kerja untuk menanggapinya digunakan beberapa teknik :

- (1) Memperkaya pekerjaan yaitu penyesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan tenaga kerja.
- (2) Manajemen partisipasi yaitu penggunaan berbagai cara untuk melibatkan pekerja dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- (3) Mengalihkan perhatian pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumen (alat), waktu luang untuk istirahat atau sarana lain yang lebih fantastis.

(4) Kebajikan.

kebakikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan tenaga kerja.

c. Fungsi motivasi

Menurut Wirawan (2013: 678) Motivasi mempunyai fungsi penting bagi kepemimpinan, organisasi dan para individu anggota organisasi. Fungsi tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi orang tidak akan bertindak dan bekerja baik untuk dirinya sendiri atau organisasi. Hanya tenaga kerja, tau pengikut yang mempunyai motivasi kerja dapat dimanfaatkan oleh pemimpin untuk bekerja.
- 2) Meningkatkan level efisiensi para pegawai dan organisasi. Pegawai yang termotivasi melaksanakan pekerjaannya menurunkan biaya supervisi karena tak perlu diperintah dan diawasi untuk melaksanakan tugas rutinnnya. Pegawai yang termotivasi melaksanakan tugasnya akan bekerja secara maksimal tidak hanya bekerja untuk sekadar memenuhi standar kinerja minimalnya.
- 3) Stabilitas tenaga kerja. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi. Pegawai yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai pension. Dengan demikian kuantitas dan kualitas tenaga kerja organisasi akan stabil.

2. Manajemen kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Pengertian manajemen kinerja

- 1) Menurut Bangun wilson (2012:10) Manajemen kinerja (*Performance management*) adalah serangkaian dari berbagai aktivitas organisasi yang

diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu, dan kelompok dalam organisasi.

- 2) Menurut Suparyadi (2015:299) Manajemen kinerja karyawan, pada dasarnya adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

b. Pengertian Kinerja

- 1) Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) Kinerja (*prestasi kerja*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 2) Menurut AmbarTeguh Sulistiyani (2003:223) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.
- 3) Menurut Hasibuan, (2001:34) mengemukakan Kinerja (*prestasi kerja*) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- 4) Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari Performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
- 5) Menurut Wibowo (2010:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

c. Indikator Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

d. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

1) Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa:Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

2) Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

a) *man Performance = Ability + Motivation*

b) *Motivation = Attitude + Situation*

c) *Ability = Knowledge + Skill*

3) Menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara(2006:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal:

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti

perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

e. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

- 1) Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.
- 2) Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa: Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

f. Tujuan Penilaian Kinerja

- 1) Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa: Secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.
 - a) Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:
 - (1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
 - (2) Hasil penilaian digunakan sebagai keputusan kepegawaian(*staffing decision*).
 - (3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.
 - b) Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan:
 - (1) Prestasi real yang dicapai individu.
 - (2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
 - (3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.
- 2) Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

- a) Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b) Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

g. Manfaat Penilaian Kinerja

- 1) Menurut Khaerul Umam (2010:101), mengemukakan bahwa: Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:
 - a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
 - b) Perbaikan kinerja
 - c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
 - d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
 - e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
 - f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

h. Berikut ini adalah batasan manajemen yang sedikit kompleks yaitu :

- 1) Fungsi Manajemen
Menurut George R Terry (1990) dalam bukunya “Principle of Management”, dijelaskan bahwa manajemen perawatan mencakup beberapa fungsi yang biasa disebut POAC yaitu :
 - a) *Planning*(Perencanaan)
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian)
 - c) *Actuating* (Pelaksanaan)
 - d) *Controlling*(Pengendalian)
- 2) Sarana Manajemen
Agar manajemen dapat mencapai tujuan yang sebaik-baiknya, sangat diperlukan alat atau sarana yang dikenal dengan 6M 1E, yaitu:
 - a) *Men*: orang yang mengelola manajemen

- b) *Money*: uang atau dana yang diperlukan untuk- Membiayai operasi-Investasi.
- c) *Methods*: cara atau sistem untuk mencapai tujuan (cara berproduksi system akuntansi, prosedur-prosedur dan sebagainya)
- d) *Material*: bahan-bahan yang diperlukan (bahan baku, bahan pembantu dan sebagainya)
- e) *Machines*: mesin atau peralatan untuk proses produksi serta alat kantor (komputer dan sebagainya)
- f) *Market*: pasar untuk menyalurkan hasil produksi
- g) *Enviroment*: Lingkungan

i. Kedisiplinan

- 1) Menurut Hasibuan, (2003:23) kedisiplinan adalah:“keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.
- 2) Menurut pendapat T.Hani Handoko, (2000:208) disiplin adalah“kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”.
- 3) T. Hani Handoko membagi 3 (tiga) bentuk disiplin kerja (2000:208-211) yaitu:
 - a) Disiplin preventif
Yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
 - b) Disiplin Korektif
Yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba menghindari pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan
 - c) Disiplin Progresif
Yaitu kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih bertahap terhadap pelanggaran – pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapatkan hukuman yang lebih serius.

j. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan

- 1) Di dalam kedisiplinan banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Gouzali Saydam (1996 :202), faktor – faktor tersebut antara lain:
 - a) Besar kecilnya pemberian kompensasi
 - b) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
 - c) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan
 - d) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
 - e) Ada tidaknya pengawasan pimpinan
 - f) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan
 - g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.
- 2) Menurut Siagian (1998:301) menyebutkan bahwa, agar upaya pendisiplinan di kalangan pekerja dapat tercapai, maka sanksi pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Pendisiplinan secara bertahap yaitu dengan mengambil langkah yang bersifat sanksi pendisiplinan, mulai dari yang tingkat ringan hingga yang terberat misalnya:
 - a) Peringatan lisan
 - b) Pernyataan tertulis perihal ketidakpuasan oleh atasan langsung
 - c) Penundaan gaji berkala
 - d) Penundaan kenaikan pangkat
 - e) Pemberhentian tidak dengan hormat
- 3) Bejo Siswanto (2005:291) berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu:
 - a) Frekuensi Kehadiran, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
 - b) Tingkat Kewaspadaan, pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki

tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

- c) Ketaatan Pada Standar Kerja, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
 - d) Ketaatan Pada Peraturan Kerja, dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.
 - e) Etika Kerja, diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.
- 4) Veithzal Rivai (2005:444) 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 tanggung jawab 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.
- 5) Menurut Hasibua (2006:214) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain, tujuan dan kemampuan, teladan

pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

- 6) Sedangkan menurut Helmi (1996:37) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

k. Hal – Hal Yang Menunjang Kedisiplinan

Menurut Alex S. Nitisemito (1984:119-123) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

- 1) Ancaman

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya tingkah laku sesuai dengan yang diinginkan.

- 2) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

- 3) Ketegasan

Jangan sampai membiarkan suatu pelanggaran yang sudah diketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

l. Indikator Disiplin Kerja

Menurut H. Malayu Hasibuan (2007:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya:

- 1) Tujuan dan kemampuan

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 dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3) Balas jasa

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 mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat

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. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari Direct Single Relationship, Direct Group Relationship, dan Cross Relationship hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya Human Relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang

baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

m. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

- 1) Hani Handoko (2001:208) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu:
 - a) Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.
 - b) Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menanganipelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dandisebut sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau skorsing.
- 2) Bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Henry Simamora (2004:611) ada 3 yaitu:
 - a) Disiplin Manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
 - b) Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu samalain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
 - c) Disiplin Diri, dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.
- 4) Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:444) adalah sebagai berikut:
 - a) Disiplin Retributif. Yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- b) Disiplin Korektif. Yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c) Perspektif Hak-hak Individu. Yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d) Perspektif Utilitarian. Memiliki fokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

n. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

- 1) Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi, sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi, (Veithzal Rivai, 2004:450).

Menurut Veithzal Rivai (2004:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- a) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

- 2) Agus Dharma(2004:403-407) berpendapat bahwa sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indiscipliner dapat dilakukan dengan cara:

- a) Pembicaraan informal.

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Jika pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan

sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pada saat pembicaraan usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

b) Peringatan lisan.

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk “mengumpat karyawan”. Karyawan perlu didorong untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran. Selama berlangsungnya pembicaraan, sebagai seorang pimpinan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan.

c) Peringatan tertulis.

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

d) Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Ini berarti bahwa langkah pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

e) Demosi.

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan progresif di sejumlah perusahaan.

f) Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi. Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

o. Kepemimpinan

- 1) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983:123)
- 2) Menurut Robbins (2002:163) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
- 3) Menurut Ngalim Purwanto (1991:26) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

p. Definisi Kepemimpinan

Menurut Wirawan, (2013:6) Kepemimpinan sejak zaman kuno telah dibahas oleh para cerdik pandai. Mereka mengemukakan berbagai definisi dan teori mengenai kepemimpinan. Akan tetapi, mereka tidak sepakat mengenai

formula kepemimpinan. Berikut pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan. Definisi-definisi lainnya akan dibahas di bawah ketika membahas berbagai teori mengenai kepemimpinan.

- 1) Gardner, J.W. (1990) Kepemimpinan adalah proses persuasi dimana pada individu (atau tim kepemimpinan) menginduksi kelompok untuk mengejar tujuan yang dimiliki oleh pemimpin atau bersama oleh pemimpin atau bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.
- 2) Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. & Johnson, D.E (1990) ... kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya menuju pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi ini proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya: $L = f(I, f, s)$.
- 3) Militer Akademi West Point (Associated ... 1986) Dalam pengertian sederhana, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi perilaku manusia - yaitu, menyebabkan orang untuk berperilaku dengan cara yang mereka dinyatakan mungkin tidak berperilaku. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku manusia sehingga dapat mencapai tujuan yang ditentukan oleh pemimpin organisatoris ditunjuk.
- 4) Burns, James Macgregor (1978) saya mendefinisikan kepemimpinan sebagai pemimpin mendorong pengikutnya untuk bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai motivasi - keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan - pf baik pemimpin dan pengikut ... Kepemimpinan adalah proses timbal balik memobilisasi, oleh orang-orang dengan motif tertentu dan nilai-nilai, berbagai ekonomi, sumber daya politik dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, di lain untuk mewujudkan tujuan secara mandiri atau saling diselenggarakan oleh kedua pemimpin dan pengikut.
- 5) Yukl, Gary (2010) Kepemimpinan adalah orang lain yang mempengaruhi untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

- 6) Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. (2007) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.
- 7) Nanus, Burt & Dobbs, Stephen M. (1999) pemimpin organisasi nirlaba adalah orang yang memarah rakyat, modal, dan sumber daya intelektual organisasi untuk bergerak dalam arah yang benar.
- 8) Mabes, Departemen Angkatan Darat (2006) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang dengan menyediakan tujuan, arah, dan motivasi sementara operasi untuk mencapai misi dan memperbaiki organisasi.

Definisi-definisi kepemimpinan tersebut berbeda satu sama lain walaupun ada indikatornya yang sama. pengertian Kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling mempengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Jika dibandingkan dengan definisi lainnya, definisi tersebut kelihatannya singkat tapi mempunyai cakupan yang luas yang memerlukan penjejasan lebih rinci.

- 1) Proses. Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi. Proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan. Proses juga dapat diartikan bahwa proses kepemimpinan memerlukan waktu, bukan sesuatu yang terjadi seketika. Suatu proses interaksi memengaruhi dalam kepemimpinan memerlukan waktu yang lamanya waktu tergantung pada situasi pada altar kepemimpinan, kualitas pemimpin dan kualitas pengikut.
- 2) Pemimpin. Inti daripada kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda. Dalam kepemimpinan politik, pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, Speaker of Parlemen, ketua partai, dan sebagainya. Pemimpin tertinggi politik pada masa NAZI Adolf Hitler Jerman disebut sebagai Fuehrer dan pada masa Fasis Musolini disebut sebagai Il Duce. Pada kepemimpinan bisnis disebut sebagai direktur utama, direktur, chief executive official. Pada kepemimpinan militer pemimpin disebut sebagai menteri pertahanan,

panglima, dan komandan. Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rektor, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.

- 3) Visi. Untuk menjadi pemimpin seorang harus mempunyai visi mengenai sistem sosial yang dipimpinnya. Visi adalah apa yang dimimpikan, apa yang ingin dicapai keadaan di masa yang akan datang yang ingin diciptakan. Garry Yukl menyatakan bahwa visi harus sederhana dan idealistik; gambar masa depan yang diharapkan, bukan suatu rencana yang kompleks dengan objektif kuantitatif dan langkah-langkah tindakan rinci. Visi harus menarik nilai-nilai harapan, dan cita-cita para anggota organisasi dan para pemangku kepentingan lainnya di mana dukungan diperlukan. Visi harus lebih menekankan pada objektif ideologikan jangka panjang dari pada benefit yang kelihatan segera. Visi harus menantang akan tetapi realistik. Agar bermakna dan kredibel visi harus tidak fantasi khayalan, akan tetapi masa depan yang dapat dicapai berdasarkan realitas sekarang. Visi harus menyatakan asumsi dasar mengenai apa yang penting bagi organisasi, bagaimana hubungan dengan lingkungan, bagaimana orang harus diperlakukan. Visi harus cukup memfokuskan untuk memandu keputusan dan tindakan, akan tetapi cukup umum untuk memungkinkan inisiatif dan kreativitas dalam strategi untuk mencapai visi. Menurut Yuki visi harus cukup sederhana untuk dikomunikasikan secara jelas dalam waktu 5 menit atau kurang (Gary Yuki, 2010).
- 4) Memengaruhi. Memengaruhi adalah proses mengubah sikap, perilaku, mindset, pola pikir, pendapat dan sebagainya agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial.
- 5) Pengikut. Kepemimpinan adalah interaksi saling memengaruhi antara pimpinan dengan para pengikutnya. Pada masa lalu interaksi tersebut dilukiskan sebagai interaksi antara pengembala (pemimpin) dengan ternak (pengikut) yang digembalakannya; dewasa ini posisi keduanya sejajar. Ilmu kepemimpinan tidak hanya membahas masalah yang berhubungan dengan pemimpin dan kepemimpinannya (leader and leadership), akan tetapi juga membahas masalah kepengikutan (followership).

- 6) Merealisasi visi. Tujuan utama kepemimpinan adalah merealisasi visi dari pemimpin dan pengikutnya. Keberhasilan dari kepemimpinan dan kepengikutan ditentukan oleh tercapainya visi tersebut. akan tetapi, visi dapat dijabarkan isinya berdasarkan perkembangan waktu. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian visi sukar diukur secara matematik. Misalnya, visi adil dan makmur perlu dijabarkan indikatornya untuk mengukur pencapaian visi tersebut. dapat terjadi dalam proses pencapaian visi ada indikator kemajuan, akan tetapi kemudian mengalami kegagalan. Misalnya, Adolf Hitler antara tahun 1938-1942 berhasil merealisasikan visinya akan tetapi kemudian tentaranya dihancurkan oleh pasukan sekutu.

q. Pemimpin

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda.

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin".

Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang , sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 1994:181).

r. Tugas Pemimpin

- 1) Menurut James A.F Stonen, tugas utama seorang pemimpin adalah:

- a) Pemimpin bekerja dengan orang lain : Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.
 - b) Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas). Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggungjawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.
 - c) Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas : Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin hanya dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
 - d) Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual : Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
 - e) Manajer adalah forcing mediator : Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).
 - f) Pemimpin adalah politisi dan diplomat: Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.
 - g) Pemimpin membuat keputusan yang sulit: Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.
- 2) Menurut Henry Mintzberg, Peran Pemimpin adalah :
- a) Peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.

- b) Fungsi Peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
- c) Peran Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

s. Kriteria Seorang Pemimpin

Pimpinan yang dapat dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu:

- 1) Pengaruh: Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin. John C. Maxwell, penulis buku-buku kepemimpinan pernah berkata: *Leadership is Influence* (Kepemimpinan adalah soal pengaruh). Mother Teresa dan Lady Diana adalah contoh kriteria seorang pemimpin yang punya pengaruh.
- 2) Kekuasaan/power: Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/power yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan/kekuatan yang dimiliki sang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki sang pemimpin, tanpa itu mereka tidak dapat berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak sama-sama saling diuntungkan.
- 3) Wewenang : Wewenang di sini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang di sini juga dapat dialihkan kepada bawahan oleh pimpinan apabila sang pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari sang pemimpin.
- 4) Pengikut: Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power, dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak

memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin. Tanpa adanya pengikut maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri. (<http://referensi-kepemimpinan.blogspot.co.id/2009/03/pengertian-pemimpin.html>).

t. Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip (Stephen R. Coney) sebagai berikut:

- 1) Seorang yang belajar seumur hidup: Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
- 2) Berorientasi pada pelayanan : Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
- 3) Membawa energi yang positif : Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti;
 - a) Percaya pada orang lain : Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
 - b) Keseimbangan dalam kehidupan : Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.

- c) Melihat kehidupan sebagai tantangan : Kata 'tantangan' sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.
- d) Sinergi:Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergidan satu katalis perubahan, Mereka selalu mengatasikelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergiadalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut The New Brolier Webster International Dictionary, Sinergi adalah satu kerjakelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang,atasan, staf, teman sekerja.
- e) Latihan mengembangkan diri sendiri : Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan:
 - (1) Pemahaman materi.
 - (2) Memperluas materi melalui belajar dan pengalaman.
 - (3) Mengajar materi kepada orang lain.
 - (4) Mengaplikasikan prinsip-prinsip.
 - (5) Memonitoring hasil.
 - (6) Merefleksikan kepada hasil.
 - (7) Menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi.
 - (8) Pemahaman baru, dan
 - (9) Kembali menjadi diri sendiri lagi.

(<http://referensi-kepemimpinan.blogspot.co.id/2009/03/pengertian-pemimpin.html>).

u. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Wirawan, (2013:64) Kepemimpinan mempunyai fungsi tertentu yang berbeda satu sistem sosial dengan sistem sosial lainnya. Fungsi kepemimpinan di organisasi militer berbeda dengan fungsi Kepemimpinan di organisasi bisnis dan organisasi pendidikan. Sungguhpun demikian, secara umum Kepemimpinan mempunyai pola dasar yang sama.

- 1) Menciptakan Visi: Seorang pemimpin harus mempunyai visi, Ia harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya dimasa yang akan datang. Jadi, visi yang menarik pemimpin dan pengikutnya untuk bergerak ke arah masa depan. Visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi mereka untuk menciptakan perubahan.
- 2) Mengembangkan Budaya Organisasi: Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut berpikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasi visi. Untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka.
- 3) Menciptakan Sinergi: Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Menciptakan Perubahan: Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus-menerus. Ia orang yang cerdas dan mampu menciptakan terobosan (*breakthrough*) meninggalkan masa lalu menuju masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan dari waktu A ke waktu B lebih banyak, lebih baik, lebih tinggi, dan lebih sempurna daripada keadaan waktu A.
- 5) Memotivasi Para Pengikut: Sebagian terbesar teori Kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya. Memotivasi para pengikutnya merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan. Berikut ini mengenai motivasi:

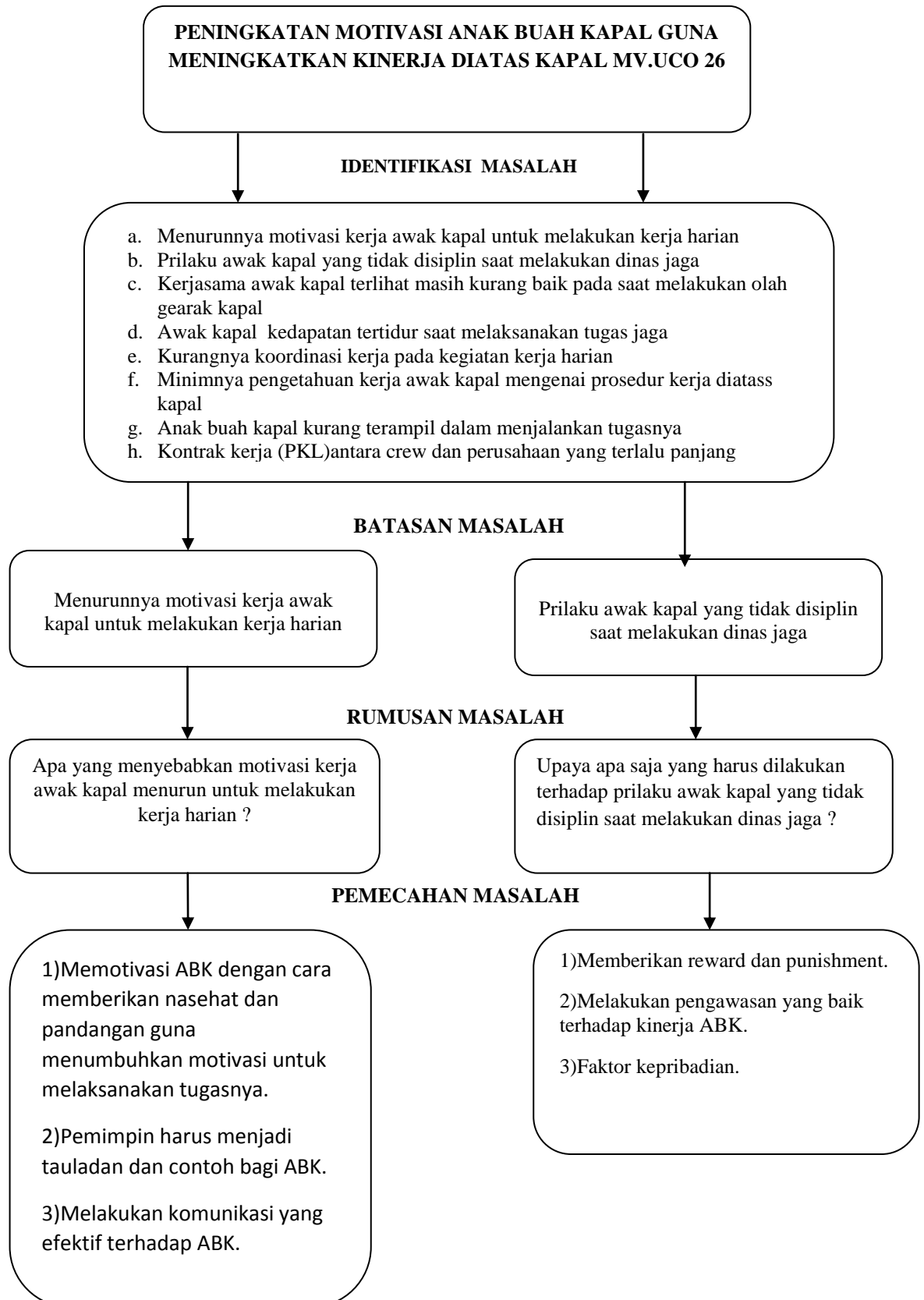
- a) Motivasi Intrinsik, adalah motivasi yang berasal dari dalam diri para pengikut sendiri. Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan, dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka melaksanakan semuanya itu dengan penuh kesadaran tidak karena dipaksa, ingin dipuji atau mendapatkan imbalan. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang sangat baik dan biaya motivasinya rendah.
 - b) Motivasi Ekstrinsik, merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri para pengikut. Mereka bergerak, bekerja, bertindak untuk mencapai tujuan organisasi karena ingin mendapatkan imbalan: gaji, pangkat, komisi, bonus atau penghargaan dari pimpinan. Jika apa yang diinginkan tidak diperoleh, mereka tidak akan bergerak dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- 6) Memberdayakan Pengikut: Pemberdayaan merupakan salah satu aspek pengembangan organisasi yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia.
 - 7) Mewakili Sistem Sosial: Seorang pemimpin mewakili system sosial/organisasi yang dipimpinnya. Ia bertindak sebagai tokoh, symbol dan wajah system sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap, dan perilaku pemimpinnya.
 - 8) Manajer Konflik: Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi. Organisasi yang mapan mempunyai asumsi, kebijakan dan prosedur menyelesaikan konflik yang terjadi.
 - 9) Membelajarkan organisasi: Pemimpin bertugas untuk mengembangkan organisasi secara terus-menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani. Untuk itu pemimpin harus membelajarkan organisasi secara terus-menerus.

Lewat landasan teori yang penulis peroleh, menurut teori-teori dari para ahli, maka penulis disini memaparkan kerangka pemikiran dalam bentuk bagan, dimana terjadinya masalah pokok yaitu, kinerja awak kapal menurun, disebabkan semangat kerja (Motivasi kerja) yang menurun, dan tidak disiplinnya awak kapal dalam melaksanakan dinas jaga di atas kapal. Lewat teori motivasi dan disiplin, dijelaskan apa itu motivasi kerja dan disiplin kerja, serta apa yang dapat menyebabkan motivasi dan disiplin kerja menurun, sehingga terjadi penurunan kinerja awak kapal.

Dari hasil analisa lewat teori tersebut maka dapat diperoleh pemecahan masalah lewat gaya kepemimpinan dan fungsi pimpinan sebagai motivator anak buah, serta memberikan sanksi terhadap anak buah yang tidak disiplin dengan cara memberikan teguran, disamping itu pimpinan juga harus memberikan teladan, keadilan, melakukan pengawasan, ketegasan, dan juga pimpinan harus bias menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan uraian pada teori pemikiran sebelumnya perlu di buat suatu kerangka pemikiran yang terdiri dari alur pikir dan pola pikir.

A. KERANGKA PEMIKIRAN





BAB III

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI DATA

Awak kapal adalah orang yang bekerja atau di pekerjakan di atas kapal oleh pemilik atau operator kapal untuk melakukan tugas di atas kapal sesuai dengan jabatan yang tercantum dalam buku sijil, termasuk Nakhoda.

Anak Buah Kapal (ABK) atau Awak Kapal terdiri dari beberapa bagian. Masing masing bagian mempunyai tugas dan tanggung jawab sendiri dan tanggung jawab utama terletak di tangan Kapten kapal selaku pimpinan pelayaran. Hierarki awak kapal terbagi menjadi Departemen Dek dan Departemen Mesin, selain terbagi menjadi perwira (*Officer*) dan bawahan (*Rating*).

*** Perwira Departemen Deck**

- Nakhoda adalah pimpinan dan penanggung jawab pelayaran, penanggung jawab atas kapal, awak kapal dan sebagai penegak hukum di atas kapal.
- Mualim I (*Officer/Chief Mate*) bertugas pengatur muatan, persediaan air tawar dan sebagai pengatur arah navigasi
- Mualim II (*Second Officer/Second Mate*) bertugas membuat jalur (*route*) peta pelayaran yg akan di lakukan dan pengatur arah navigasi dan juga sebagai pengatur, memeriksa, memelihara semua alat alat keselamatan kapal.

*** Perwira Departemen Mesin**

- Kepala Kamar Mesin (*Chief Engineer*), pimpinan dan penanggung jawab atas semua mesin yang ada di kapal baik itu mesin induk,

- mesin bantu, mesin pompa, mesin crane, mesin sekoci, mesin kemudi, mesin freezer, dan lain-lain.
- Masinis 2 (*Second Engineer*) bertanggung jawab atas mesin induk, bertanggung jawab atas semua mesin bantu dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kerja harian.
- Masinis 3 (*Third Engineer*) bertanggung jawab atas semua mesin pompa dan bertanggung jawab atas semua mesin yang menggunakan tenaga listrik dan seluruh tenaga cadangan.

* Ratings atau bawahan

- Bagian dek:
 - 1) Bosun atau Serang (Kepala kerja bawahan)
 - 2) Jurumudi (*Able Bodied*)
- Bagian mesin:
 - 1) Juru Minyak (*Oiler*)
- Bagian Permakanan

Juru masak (*cook*) bertanggung jawab atas segala makanan, baik itu memasak, pengaturan menu makanan, dan persediaan makanan.

Selain bertugas dinas jaga, para awak kapal juga berkewajiban melakukan kerja harian, dimana kerja harian ini dilakukan pada pagi hari hingga sore hari. Kerja harian ini dilakukan oleh anak buah kapal dan diawasi oleh Mualim I untuk bagian deck, serta untuk bagian mesin diawasi langsung oleh Kepala Kamar Mesin (KKM). Kerja harian ini dilakukan bertujuan untuk merawat guna menjaga kondisi alat-alat keselamatan, permesinan kapal dan juga sekeliling kapal. Selain melakukan perawatan, awak kapal juga diharuskan untuk menjaga lingkungan di atas kapal agar senantiasa bersih.

Pada dasarnya semua awak kapal sudah memahami dan mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing selama bekerja di atas kapal, tetapi pada kenyataan yang penulis alami selama di atas kapal MV. UCO 26, kerja harian ini tidak berjalan dengan baik, dan juga masih ditemukan pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang dilakukan oleh perwira dan anak

buah kapal, seperti yang penulis alami sendiri selama menjadi Nakhoda di kapal MV. UCO 26. Berikut ini adalah beberapa gambaran dari pengalaman atau kejadian yang pernah dialami oleh penulis pada waktu bekerja di kapal MV. UCO 26. Selama penulis di atas kapal tersebut penulis menemukan banyak permasalahan yang terjadi terhadap kapal dan terlihat kapal tersebut kurang terawat, hal ini sebenarnya terjadi dikarenakan tidak optimalnya kinerja awak kapal dalam melaksanakan pekerjaan di atas kapal, adapun yang mempengaruhi menurunnya kinerja awak kapal diantaranya adalah:

1. Menurunnya Motivasi kerja Awak kapal untuk melakukan kerja harian.

Pada saat penulis naik di atas kapal tanggal 24 November 2014 untuk menggantikan Nakhoda yang telah habis masa kontrak kerjanya, kita bersama-sama melakukan serah terima, dimana dalam melakukan serah terima tersebut, penulis bersama Nakhoda yang akan turun melakukan pemeriksaan di anjungan kapal, documents kapal dan juga sekeliling kapal yang menjadi tanggung jawab Nakhoda.

Dari hasil pemeriksaan tersebut banyak sekali temuan yang menjadi perhatian penulis, seperti dek yang kotor dan berkarat, lampu penerangan yang banyak tidak menyala, peralatan kerja yang tidak teratur, gudang yang tidak tersusun rapi, ventilasi – ventilasi yang berkarat, laporan jurnal dek harian tidak terisi dan banyak lagi.

Setelah beberapa hari di atas kapal, penulis sebagai Nakhoda menyusun rencana kerja harian guna mengatasi segala permasalahan di atas kapal yang menjadi tanggung jawab awak kapal, dan rencana kerja tersebut penulis sampaikan kepada mualim satu lewat diskusi. Hari berikutnya pada pagi hari sekitar jam 08.00 waktu kapal pada Tanggal 26 November 2014, penulis turun ke dek untuk melakukan pemeriksaan pekerjaan harian. Setelah di berada di dek penulis tidak menemukan mereka para awak kapal disana, Sepertinya awak kapal tidak menghiraukan perintah pekerjaan harian yang telah direncanakan untuk hari itu. Mengetahui mereka tidak ada di dek kapal, lalu penulis pergi mencari Mualim satu dan mualim dua, . Dari

pencarian yang penulis lakukan, penulis tidak menemukan mereka di kamar mereka, melainkan mereka bersama masinis satu, masinis dua, mualim dua dan juga juru mudi sedang bermain judi di mess room.

Melihat kegiatan tersebut, penulis memanggil Mualim dua dan juru mudi untuk turun ke dek, dan disana penulis mengingatkan kepada mereka untuk tidak mengabaikan kerja harian terlebih lagi terhadap tugas jaga.

Setelah kejadian tersebut, penulis melakukan diskusi terhadap mualim satu (*Chief Officer*) karena penulis mengenal beliau dan sudah sering bersama-sama dalam satu kapal. Menurut mualim satu (*Chief Officer*) kebiasaan bermain judi tersebut terjadi awalnya dimulai oleh Masinis satu, alasannya untuk mengisi waktu dan menghilangkan kejenuhan, disebabkan tidak adanya aktifitas olah gerak kapal, sebab kapal lebih banyak berlabuh di dekat lokasi kerja Crane Barge.

2. Perilaku awak kapal yang tidak disiplin di atas kapal saat melakukan dinas jaga.

Selama penulis di atas kapal MV. UCO 26, banyak sekali pelanggaran yang dilakukan awak kapal, seperti pengalaman yang pernah penulis alami, adanya awak kapal yang tidur pada saat melakukan tugas jaga di anjungan maupun di kamar mesin, menonton dan bermain game lewat tablet, bermain judi, dan juga tidak disiplinya awak kapal untuk menggunakan peralatan keselamatan dalam melakukan kerja harian maupun pada saat kapal melakukan olah gerak. Sebenarnya perusahaan sudah memberikan pengarahan terhadap awak kapal mengenai peraturan yang harus diterapkan awak kapal selama bekerja di kapal perusahaan tersebut, akan tetapi masih saja banyak terjadi pelanggaran.

Dampak dari tidak disiplinya awak kapal, banyak mengakibatkan masalah seperti, protes dari radio operator crane barge, karena pada saat radio operator memanggil kapal lewat radio, awak kapal tidak mendengar panggilan radio tersebut disebabkan asyik dengan aktifitas menonton dan bermain judi, sehingga menyebabkan terlambatnya penerimaan informasi atau perintah untuk olah gerak terhadap kapal.

B. ANALISIS DATA

Sebelum penulis memaparkan pemecahan masalahnya, terlebih dahulu akan dikemukakan analisa dari permasalahan yang sudah dirumuskan bab-bab sebelumnya. Dalam analisa ini, masalah-masalah yang terdapat di dalam permasalahan tersebut akan dikelompokkan dan dijabarkan lebih rinci lagi meliputi sub dan sub-sub masalah. Hal ini dimaksudkan agar di dalam pemecahan masalah nanti lebih terarah lagi dan mencapai sasaran.

1. Menurunnya Motivasi kerja Awak kapal untuk melakukan kerja harian.

Dari fakta satu, terdapat adanya pelanggaran peraturan perusahaan yang dilakukan oleh Masinis satu, masinis dua, mualim dua dan juga juru mudi. Pelanggaran yang dilakukan yaitu, Mualim dua dan Juru mudi tidak melakukan dinas jaga dan juga tidak menjalankan rencana kerja yang telah disepakati bersama serta tidak mengindahkan peraturan perusahaan yang melarang kegiatan judi di atas kapal. Dengan adanya pelanggaran terhadap peraturan perusahaan yang dilakukan oleh Masinis satu, Masinis dua, Mualim dua dan juru mudi hal ini menciptakan suasana lingkungan kerja yang tidak mendukung motivasi kerja bawahan, sebab dengan kegiatan tersebut menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, karena selain bermain judi, mereka juga sangat berisik sehingga mengganggu awak kapal yang sedang istirahat. Menurut teori para ahli, tinggi rendahnya motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, dimana seseorang itu bekerja.

Dari penjelasan deskripsi data diatas, penulis melakukan analisis penyebab menurunnya motivasi kerja awak kapal adanya faktor yang mempengaruhi motivasi awak kapal, yaitu faktor dari luar individu (*Faktor External*), sebagaimana menurut teori yang disampaikan dibawah ini:

Menurut Wahjosumidjo (2001:42) Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Dari penjelasan teori di atas, dapat di analisis bahwa penyebab menurunnya motivasi kerja awak kapal adalah:

- a. Lingkungan Kerja
- b. Pemimpin yang tidak memberikan teladan terhadap anak buah di atas kapal.

Dari perbandingan fakta 1 dan teori yang didapat dari ahli, lingkungan kerja dan peran pemimpin yang tidak memberikan teladan sehingga mengakibatkan *“Menurunnya Motivasi Kerja Awak kapal untuk melakukan kerja harian”*.

2. Perilaku awak kapal yang tidak disiplin di atas kapal saat melakukan dinas jaga.

Dari deskripsi data yang terjadi diatas kapal lewat fakta nomor dua, awak kapal bersama mualim dua masinis satu dan masinis dua, melakukan kegiatan perjudian diatas kapal dan dilakukan di anjungan kapal. Awak kapal yang melakukan dinas jaga tidak disiplin, sebab awak kapal tersebut sewaktu dinas jaga, dia juga melakukan aktifitas menonton dan bermain tablet, tanpa disadari apa yang dilakukan awak kapal tersebut telah membuat dia tidak konsentrasi dalam melakukan dinas jaga, dimana awak kapal pada saat itu seharusnya bertugas untuk menjaga radio, guna menunggu informasi kerja dari crane barge. Selain menjaga radio, Awak kapal juga harus memperhatikan keadaan crane barge yang harus di jaga oleh awak kapal.

Akibat dari aktifitas tersebut menyebabkan suasana anjungan kapal menjadi ramai dan bising, hingga menyebabkan suara radio tidak terdengar jelas. Tidak disiplinnya awak kapal dalam melakukan dinas jaga, mengakibatkan adanya protes dari crane barge muster, karena awak kapal terlambat menjawab panggilan radio dan mengakibatkan rencana kerja mereka tidak tepat waktu. Dampak lain dari kegiatan yang dilakukan awak kapal tersebut, membuat awak kapal tidak disiplin untuk menggunakan alat keselamatan kerja. Karena pada saat kapal diperintahkan oleh crane barge muster, untuk olah gerak awak kapal tidak lagi memikirkan untuk menggunakan alat keselamatan. Kejadian ini terjadi karena pada saat awak kapal menerima perintah dari crane barge muster, awak kapal langsung berlari ke tempat masing-masing, tanpa persiapan menggunakan

peralatan keselamatan yang lengkap, hal ini disebabkan ketidaksiapan awak kapal menerima perintah kerja, dikarenakan asyik dengan permainan judi dan kegiatan menonton yang mereka lakukan. Dari penjelasan deskripsi data lewat permasalahan *perilaku awak kapal yang tidak disiplin*, awak kapal melakukan pelanggaran aturan perusahaan dengan melakukan permainan judi, dan melakukan kegiatan yang mengganggu aktifitas dinas jaga, seperti penuturan para ahli mengenai disiplin dibawah ini:

Menurut Hasibuan, (2003:23) kedisiplinan adalah: “keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut pendapat Hani handoko, (2000:208) disiplin adalah “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar – standar organisasional”.

Terjadinya perilaku awak kapal yang tidak disiplin tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, sebagaimana menurut penuturan para ahli dibawah ini:

Menurut Hasibuan (2006:214) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain, tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan menurut Helmi (1996:37) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

Dari perbandingan teori dan fakta yang didapat di atas kapal bahwa pelanggaran yang dilakukan awak kapal, karena faktor:

- a. Kepribadian
- b. Kepemimpinan
- c. Pengawasan
- d. Sanksi

C. PEMECAHAN MASALAH

Dari fakta yang terjadi di atas kapal dan setelah dianalisis, maka dapat diperoleh penyebab masalah yang akan dikemukakan pemecahan masalahnya sebagai berikut:

1. Alternatif Pemecahan Masalah

a. Menurunnya Motivasi kerja Awak kapal untuk melakukan kerja harian.

- 1) Memotivasi Awak kapal dengan cara memberikan nasehat dan pandangan guna menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberikan pengarahan kepada Awak kapal.

Menjalankan fungsi kepemimpinan (*Leadership*) sebagai motivator, sebagaimana menurut Wirawan (2013:73) menyatakan bahwa salah satu fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan pengikutnya. Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan. Dengan membangkitkan motivasi intrinsik, yang mana motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri para pengikut sendiri. Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka melaksanakan semuanya itu dengan penuh kesadaran tidak karena dipaksa.

- Sebagai Nakhoda, menyusun rencana kerja dan menjelaskan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan dan ikut serta dalam melakukan pekerjaan tersebut guna melakukan pengawasan terhadap kerja awak di atas dek kapal.

- Sebagai Nakhoda di atas kapal, menyusun rencana kerja dan menjelaskan bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan dan ikut serta dalam melakukan pekerjaan, dengan tidak melakukan kegiatan yang dapat menurunkan motivasi kerja awak kapal untuk memulainya adalah dengan melarang awak kapal melakukan kegiatan judi dan menonton atau tidur pada saat jam kerja maupun dinas jaga dan memperingat mereka agar bijak menggunakan jam istirahat.
 - Sebagai Nakhoda, dengan memberikan penilaian terhadap kinerja awak kapal sesuai dengan manajemen kinerja yang diberikan oleh perusahaan, dimana penilaian kinerja awak kapal dilakukan setiap tiga bulan dan dilaporkan ke kantor melalui e-mail. Penilaian ini bertujuan untuk menilai kinerja awak kapal selama di atas kapal.
- 2) Pemimpin harus menjadi tauladan dan contoh bagi anak buah kapal.

Terkait atas permasalahan ini, pimpinan kerja harian untuk awak telah diatur dalam organisasi kapal, yaitu dilaksanakan oleh Mualim satu dan melaporkan pekerjaan tersebut kepada Nakhoda sebagai pimpinan tertinggi di atas kapal. Untuk mengatasi masalah ini, Nakhoda sebagai penanggung jawab penuh pada awak kapal, berhak memberikan tindakan berupa:

- Melakukan diskusi terhadap Mualim satu, mencari penyebab apa yang menyebabkan Mualim dua tidak melakukan kerja harian.
- Memberikan sanksi berupa teguran keras terhadap awak yang tidak melakukan tugas dan tanggung jawabnya, agar mematuhi dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.
- Memberikan ancaman, berupa pemutusan hubungan kerja, dengan melaporkannya ke kantor. Hal ini bertujuan agar awak kapal yang tidak patuh dan tidak disiplin dapat mengubah perilakunya, dan mau memperbaiki kinerjanya.

3) Melakukan komunikasi yang efektif terhadap awak kapal.

sebagai nakhoda di atas kapal agar turut serta dalam menciptakan perubahan guna menciptakan lingkungan kerja yang baik, dengan tidak melakukan kegiatan yang dapat menurunkan motivasi kerja awak kapal, untuk memulainya adalah dengan melarang awak kapal melakukan kegiatan judi dan menonton atau tidur pada saat jam kerja maupun dinas jaga dan memperingatkan mereka agar bijak menggunakan jam istirahat.

b. Perilaku awak kapal yang tidak disiplin di atas kapal.

Terkait permasalahan ini, untuk memecahkan masalah yang timbul karena faktor-faktor penyebab munculnya perilaku awak kapal yang tidak disiplin, maka alternatif pemecahan masalahnya adalah dengan cara sebagai berikut:

1) Memberikan reward dan punishment

Sebagai metode pemecahan masalah yang sangat ideal dan strategis bila di gunakan sesuai dengan prinsip-prinsip kedisiplinan, bagi para anak buah kapal yang disiplin dan berprestasi maka di berikan sebuah ganjaran atau penghargaan berupa non materi yang masing-masing sebagai bentuk kedisiplinan yang positif. Adapun hal yang harus di perhatikan dalam memberikan penghargaan kepada anak buah kapal, yaitu :

- Penghargaan hendaknya di sesuaikan dengan keadaan dan sifat dari aspek yang menunjukkan keistimewaan prestasi.
- Penghargaan harus di berikan langsung sesudah perilaku yang hendak di laksanakan .
- Penghargaan harus bersifat pribadi.
- Pada waktu menyerahkan penghargaan hendaknya di sertai Penjelasan rinci tentang alasan dan sebab mengapa yang bersangkutan menerima penghargaan tersebut.

2) Melakukan pengawasan yang baik terhadap kinerja anak buah kapal.

Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan kinerja dan pengambilan tindakan yang mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang ditetapkan, pengawasan ini untuk memastikan bahwa seluruh anak buah kapal telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana yang telah ditentukan dengan cara:

- Mengajarkan para bawahan bagaimana cara menerapkan kinerja Serta prosedur – prosedur kerja yang tepat.
- Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagai mana mestinya.
- Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan tindakan terhadap kinerja.

3) Faktor Kepribadian.

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah system nilai yang dianut. Sistem nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

Menurut Kelman (1996:35) perubahan sikap mental dalam perilaku terdapat tiga tingkatan yaitu disiplin karena kepatuhan, identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

a) Disiplin karena kepatuhan

Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas dasar perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak akan tampak. Contohnya seorang pengendara motor akan memakai helm jika ada polisi saja.

b) Disiplin Karena Identifikasi

Kepatuhan terhadap aturan-aturan didasarkan pada identifikasi adanya perasaan kekaguman penghargaan pada pimpinan. Pemimpin yang kharismatik adalah figure yang dihormati, dihargai

dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan pada atasannya disebabkan karena kualitas profesionalnya yang tinggi dibidangnya, jika pusat identifikasi ini tidak ada maka disiplin kerja akan memurun, pelanggaran meningkatkan frekuensinya.

c) Disiplin Karena Internalisasi

Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karyawan punya sistem nilai pribadi yang menunjukkan tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Dalam taraf ini, orang dikategorikan mempunyai disiplin diri. Misalnya: walaupun tidak ada polisi namun pengguna motor tetap memakai helm dan membawa sim.

Untuk mengatasi faktor kepribadian ini, adalah dengan cara:

- (1) Memberikan teguran dan memberikan pembelajaran, bahwa penting untuk menjaga tingkah laku jika masih ingin bekerja di atas kapal.
- (2) Memberikan sanksi berupa ancaman pemecatan kerja, kepada awak kapal yang memiliki sikap atau pribadi yang tidak mau disiplin.

2) Faktor Pemimpin

Pemimpin dalam hal ini adalah Nahkoda kapal, dimana seharusnya pemimpin menjadi teladan dengan memberikan contoh yang baik kepada awak kapal. Nahkoda harus menjalankan peraturan yang telah diberikan oleh perusahaan untuk diterapkan di atas kapal guna menjaga organisasi di atas kapal dapat berjalan dengan baik, dan mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Richards & Eagle (1986:4) Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.

House et (1999:184) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan menurut Kartini kartono, (1994:181). Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. Pemimpin jika dialihbahasakan ke bahasa Inggris menjadi "*LEADER*", yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota disekitarnya. Sedangkan makna LEAD adalah:

- a) *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
- b) *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan pengetahuan pada rekan-rekannya.
- c) *Advice*, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada.
- d) *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

Guna mengatasi masalah ini, Sebagai Nakhoda di atas kapal tersebut, akan melakukan diskusi kepada Mualim juga kepada kepala kamar mesin dan sebagaimana menurut pendapat James A.F Stonen, tugas utama seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi dan bertanggung jawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggungjawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin hanya dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

Manajer adalah forcing mediator, konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah). Pemimpin adalah politisi dan diplomat: Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya. Pemimpin membuat keputusan yang sulit, seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah. Jadi sebagai rekan kerja, memang perlu berdiskusi kepada orang semua crew di atas kapal, untuk bisa saling mendukung dalam memotivasi kerja awak kapal guna pencapaian kinerja yang lebih baik. Salah satu caranya dengan menjalankan peraturan, dan menerapkannya di atas kapal, agar awak kapal memiliki panutan atau teladan di atas kapal.

Sumber (Google. <https://elqorni.wordpress.com/category/manajemen-organisasi/page/3/>)

3) Faktor Pengawasan.

Kurangnya pengawasan terhadap kerja Anak buah kapal, hal ini kadang menyebabkan Anak buah kapal tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan. Untuk itu peran pemimpin sangat dibutuhkan guna mengawasi Anak buah kapal dalam menjalankan pekerjaannya, hal ini bertujuan agar hasil kerja dapat dicapai dengan baik, dan sesuai

dengan rencana kerja yang telah ditentukan, serta guna menghindari kecelakaan akibat dari kelalaian kerja.

Menurut Moekijat, pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana (Moekijat, 1990:80)

Sedangkan menurut Soewarno handyaningrat “pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pekerjaan sesuai dengan rencana semula. (Handyaningrat, 1985:142).

Dengan adanya rencana kerja dan pengawasan terhadap Anak buah kapal, kemungkinan kecil mereka akan melakukan pelanggaran untuk tidak melakukan tugas dan kewajiban mereka di atas kapal.

4) Faktor Sanksi

Tujuan dari adanya sanksi disiplin ini adalah koreksi, yaitu dengan adanya tahap peringatan yang jelas tentang apa yang diperlukan dan akibat-akibat ketidakpatuhan. Tindakan disiplin awal adalah tepat bagi pelanggaran dan pelanggaran yang lebih tinggi tingkatannya akan menghasilkan pula sanksi-sanksi yang lebih tinggi pula. Namun demikian, pendisiplinan bawahan memerlukan sikap manajemen yang tepat.

Menurut Siagian (1998:301) menyebutkan bahwa, agar upaya pendisiplinan di kalangan pekerja dapat tercapai, maka sanksi pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Pendisiplinan secara bertahap yaitu dengan mengambil langkah yang bersifat sanksi pendisiplinan, mulai dari yang tingkat ringan hingga yang terberat misalnya:

- a) Peringatan lisan
- b) Pernyataan tertulis perihal ketidakpuasan oleh atasan langsung
- c) Penundaan gaji berkala
- d) Penundaan kenaikan pangkat
- e) Pemberhentian tidak dengan hormat

Untuk permasalahan ini, sebagai Nakhoda di atas kapal akan memberikan sanksi berupa peringatan lisan dan jika masih terjadi pelanggaran maka akan dilakukan pemberhentian tidak dengan hormat,

2. Evaluasi pemecahan alternatif masalah.

a. Terkait “Menurunnya Motivasi kerja Awak kapal untuk melakukan kerja harian,” antara lain:

- 1) Memotivasi Awak kapal dengan cara memberikan nasehat dan pandangan guna menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberikan pengarahan kepada Awak kapal.

a) Kelebihan

- (1) Awak kapal atau Anak buah kapal tidak tersinggung.
- (2) Jika mereka bisa menerima, maka awak kapal akan terdorong untuk bekerja lebih baik dan disiplin.
- (3) Hubungan kerja antara bawahan dan atasan menjadi lebih baik.
- (4) Tidak membutuhkan banyak biaya.

b) Kekurangan

- (1) Tidak semua awak kapal dapat termotivasi, karena masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda-beda.
- (2) Waktu kerja banyak terpakai untuk memberikan penjelasan kepada Awak kapal.

- 2) Pemimpin harus menjadi tauladan dan contoh bagi anak buah kapal.

a) Kelebihan

- (1) Kerja Awak kapal lebih terarah.

- (2) Awak kapal menjadi lebih mengerti tujuan kerja yang akan dicapai.
 - (3) Waktu kerja lebih efektif.
 - (4) Proses kerja akan lebih teratur.
 - (5) Awak kapal akan lebih disiplin dalam menjalankan pekerjaan.
 - (6) Awak kapal akan dapat pembelajaran dari pekerjaan tersebut.
 - (7) Pekerjaan akan lebih ringan karena ada bantuan dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan tersebut.
 - (8) Awak kapal lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja.
- b) Kekurangan
- (1) Awak kapal mungkin akan tidak leluasa dalam melakukan pekerjaan.
 - (2) Mualim satu sebagai penanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan harian, mungkin akan merasa tugasnya diambil alih oleh Nakhoda.
 - (3) Awak kapal mungkin akan tertekan dalam melakukan pekerjaan, akibat kerjanya diawasi langsung oleh Kepala Nakhoda.
- 3) Melakukan komunikasi yang efektif dengan awak kapal Sebagai penyambung komunikasi terhadap awak kapal, agar turut serta dalam menciptakan perubahan guna menciptakan lingkungan kerja yang baik, dengan tidak melakukan kegiatan yang dapat menurunkan motivasi kerja awak kapal, untuk memulainya adalah dengan melarang awak kapal melakukan kegiatan judi dan menonton atau tidur pada saat jam kerja maupun dinas jaga dan memperingatkan mereka agar bijak menggunakan jam istirahat.
- a) Kelebihan
- (1) Membuat awak kapal lebih disiplin.
 - (2) Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan Motivasi kerja awak kapal.
 - (3) Awak kapal lebih konsentrasi dalam melakukan kerja maupun dinas jaga.

- (4) Tujuan organisasi akan mudah dicapai.
- (5) Awak kapal akan lebih sehat sebab lingkungan kerja yang nyaman dan sehat.
- (6) Menciptakan gairah kerja tinggi, yang berdampak pada peningkatan produktivitas kerja awak kapal.
- (7) Banyak kerja yang dapat diselesaikan.
- b) Kekurangan
 - (1) Adanya Awak kapal yang tidak suka akan teguran sehingga terjadi konflik dalam organisasi.
 - (2) Awak kapal merasa terlalu di atur.

b. Terkait “Perilaku awak kapal yang tidak disiplin di atas kapal”.

- 1) Memberikan reward dan punishment.
 - a) Kelebihan
 - (1) Awak kapal menjadi disiplin dalam bekerja.
 - (2) Dengan pemecatan maka akan menghilangkan pengaruh negative terhadap awak kapal yang lain.
 - (3) Awak kapal akan patuh terhadap aturan-aturan di atas kapal.
 - (4) Awak kapal akan berusaha bekerja sebaik mungkin.
 - (5) Banyak pekerjaan yang akan bisa terlaksana.
 - (6) Awak kapal akan menjaga sikap guna menghindari sanksi.
 - b) Kekurangan
 - (1) Awak kapal menjadi tersinggung.
 - (2) Menimbulkan konflik antara bawahan terhadap pimpinan.
 - (3) Perusahaan akan mengeluarkan dana untuk merekrut awak kapal yang baru.
 - (4) Pimpinan menjadi kurang disukai bawahan.
- 2) Melakukan pengawasan yang intensif terhadap kinerja anak buah kapal.

Dengan adanya pengawasan terhadap Anak buah kapal, kemungkinan kecil mereka akan melakukan pelanggaran untuk tidak melakukan tugas dan kewajiban mereka di atas kapal.

a) Kekurangan

- (1) Awak kapal akan lebih giat bekerja.
- (2) Awak kapal akan lebih disiplin dalam melakukan tugas jaga.
- (3) Hasil kerja akan lebih baik.
- (4) Kecil kemungkinan awak kapal melakukan kesalahan kerja.
- (5) Rencana kerja akan berjalan lebih baik.

b) Kelebihan

- (1) Awak kapal kemungkinan akan merasa terganggu jika terlalu diawasi.
- (2) Awak kapal akan mungkin akan merasa jenuh dalam melakukan dinas jaga.

3. Pemecahan masalah yang dipilih

Berdasarkan evaluasi terhadap alternative pemecahan masalah yang telah diuraikan di atas maka penulis memilih pemecahan masalah sebagai berikut:

a. Terkait “Menurunnya Motivasi kerja Awak kapal untuk melakukan kerja harian,” pemecahan masalah yang dipilih adalah:

1. Pemimpin harus menjadi tauladan dan contoh bagi anak buah kapal.

Terkait atas permasalahan ini, pimpinan kerja harian untuk awak telah diatur dalam organisasi kapal, yaitu dilaksanakan oleh Mualim satu dan melaporkan pekerjaan tersebut kepada Nakhoda sebagai pimpinan tertinggi di atas kapal. Untuk mengatasi masalah ini, Nakhoda sebagai penanggung jawab penuh pada awak kapal, berhak memberikan tindakan berupa:

- Melakukan diskusi terhadap Mualim satu, mencari penyebab apa yang menyebabkan Mualim dua tidak melakukan kerja harian.
- Memberikan sanksi berupa teguran keras terhadap awak yang tidak melakukan tugas dan tanggung jawabnya, agar mematuhi dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

- Memberikan ancaman, berupa pemutusan hubungan kerja, dengan melaporkannya ke kantor. Hal ini bertujuan agar awak kapal yang tidak patuh dan tidak disiplin dapat mengubah perilakunya, dan mau memperbaiki kinerjanya.

b. Terkait “Perilaku awak kapal yang tidak disiplin di atas kapal,” pemecahan masalah yang dipilih adalah:

Melakukan pengawasan yang baik terhadap kinerja anak buah kapal. Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan kinerja dan pengambilan tindakan yang mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang ditetapkan, pengawasan ini untuk memastikan bahwa seluruh anak buah kapal telah melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana yang telah ditentukan dengan cara:

- Mengajarkan para bawahan bagaimana cara menerapkan kinerja Serta prosedur – prosedur kerja yang tepat.
- Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaiki tindakan terhadap kinerja.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari uraian di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pentingnya peningkatan motivasi anak buah kapal guna meningkatkan kinerja di atas kapal MV. UCO 26. Adapun kesimpulan yang penulis dapat ambil sebagai berikut:

1. Menurunnya motivasi kerja awak kapal untuk melakukan kerja harian bisa di atasi dengan cara :
Pimpinan harus memberikan teladan dan contoh bagi anak buah kapal.
2. Perilaku Awak kapal yang tidak disiplin saat melakukan dinas jaga di sebabkan oleh minimnya pengetahuan dan faktor kepribadian sehingga dapat diatasi dengan melakukan pengawasan yang intensif terhadap kinerja anak buah kapal.

B. SARAN

Berdasarkan uraian pada kesimpulan sebelumnya perlu di berikan saran mengenai motivasi kerja awak kapal untuk melakukan kerja harian dan Perilaku Awak kapal yang tidak disiplin keberbagai pihak sebagai berikut:

1. Pihak kapal
Pemimpin harus mampu meningkatkan motivasi awak kapal dengan cara memberikan apa yang menjadi indicator dalam memotivasi seperti pemberian promosi kenaikan jabatan bagi awak kapal.
2. Pihak perusahaan
Sebaiknya pihak perusahaan melakukan seleksi penerimaan calon personil sesuai standar dan prosedur agar calon anak buah kapal benar – benar mempunyai motivasi kerja dan perilaku calon awak kapal yang disiplin.

3. Pihak institusi diklat maritim Berdasarkan uraian pada teori pemikiran sebelumnya perlu di buat suatu kerangka pemikiran yang terdiri dari alur pikir dan pola pikir.

Motivasi dan disiplin memiliki kaitan yang sangat erat, di dalam kedisiplinan, untuk lebih meningkatkan motivasi dan kedisiplinan di sarankan agar pihak institut diklat maritim lebih menerapkan pelatihan, pendisiplinan dan motivasi baik dalam teori ataupun praktek.