

PEMBERIAN MOTIVASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.TUNAS JAYA MEDAN

Oleh :

Linda Mora Ritonga

NPM : 99 830 0172



JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 2

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)23/6/23

PEMBERIAN MOTIVASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.TUNAS JAYA MEDAN

SKRIPSI



JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 2

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

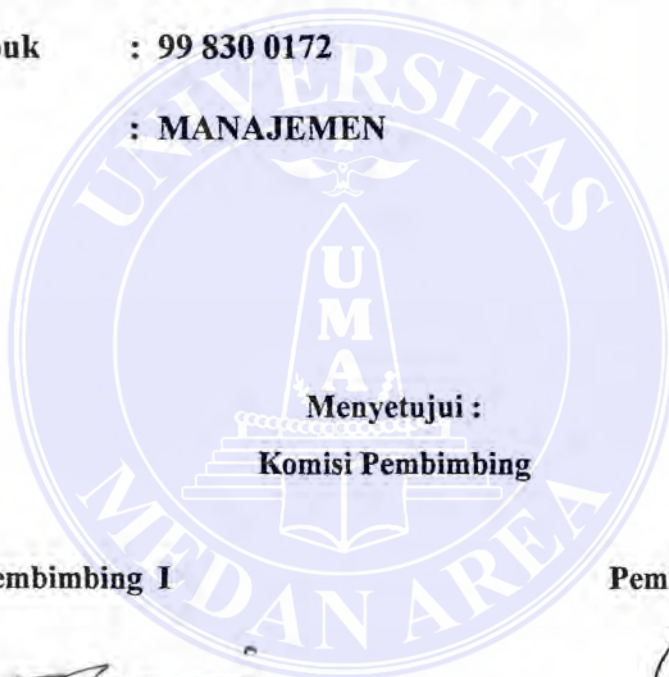
Access From (repository.uma.ac.id)23/6/23

**Judul Skripsi : PEMBERIAN MOTIVASI DAN PENGARUHNYA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
KARYAWAN PADA PT. TUNAS JAYA MEDAN**

Nama Mahasiswa : LINDA MORA RITONGA

No. Stambuk : 99 830 0172

Jurusan : MANAJEMEN



**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

(Drs. H. MIFTAHUDDIN, MBA)

Pembimbing II

(Dra. ISNANIAH LAILI KS.)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

(Drs. MUSLIM WIJAYA, MSi)

Dekan

(Drs. RASDIANTO, MS, Ak)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access from (repository.uma.ac.id)23/6/23

RINGKASAN

Linda Mora Ritonga

“ PEMBERIAN MOTIVASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT TUNAS JAYA MEDAN ” dibawah bimbingan Bapak **Drs. H. Miftahuddin, MBA** sebagai Pembimbing I dan Ibu **Dra. Isnaniah, LKS** sebagai Pembimbing II

Perusahaan merupakan wadah tempat orang – orang bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam perusahaan keterlibatan atasan untuk membimbing, mengarahkan dan mengkoordinasikan bawahan sangat diperlukan.

Hal ini dimaksudkan agar di perusahaan dapat tumbuh semangat kerja yang sesuai dengan tuntutan perusahaan. Semangat kerja tidak terlepas dari bagaimana seorang pimpinan harus memberi perhatian yang cukup untuk membina bawahan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengelolaan karyawan tidaklah merupakan hal yang mudah, sebab manusia sebagai karyawan memiliki kemampuan, keahlian, keterampilan dan sifat pribadi yang berbeda antara seorang dengan yang

lainnya. Untuk itu diperlukan kebijaksanaan yang tepat dalam mendayagunakan karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan efektif.

Berbagai upaya dan pendekatan dapat ditempuh oleh pimpinan perusahaan dalam menberdayagunakan karyawan agar produktivitas kerja cukup tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu diantaranya adalah dengan memberi motivasi.

Motivasi merupakan proses untuk mencoba memberikan dorongan agar orang mau bertindak dan bekerja secara tertentu. Motivasi menyangkut reaksi berantai yaitu dimulai dari kebutuhan yang dirasakan. Lalu timbul keinginan yang hendak dicapai, kemudian menimbulkan usaha-usaha untuk merealisasikannya yang pada akhirnya timbul pemuasan kebutuhan tersebut. Oleh karena itu motivasi merupakan salah satu yang sangat penting diperhatikan dalam perusahaan, karena hal ini sangat mempengaruhi prestasi kerja para karyawan yang ada dilingkungan perusahaan.

PT. Tunas Jaya Medan merupakan suatu perusahaan Perkebunan Swasta yang bergerak dalam bidang agroindustri sektor perkebunan khususnya komoditi kelapa sawit. PT. Tunas Jaya Medan didirikan pada tanggal 23 Desember 1988 dihadapan Notaris DR A.P. Parlindungan S.H., dengan akta pendirian No. 59 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman R.I dalam Surat Keputusan Nomor. C2-11.11.492.HT.01.01. pada tahun 1994. PT. Tunas Jaya Medan merupakan wujud dari keinginan para pemegang saham untuk dapat

berperan dalam usaha mensukseskan pembangunan nasional sektor usaha agroindustri

Adapun permasalahan yang menjadi pokok bahasan dalam tulisan ini adalah pemberian motivasi pada karyawan belum efektif sehingga produktivitas kerja karyawan menurun

Dari analisis dan evaluasi yang telah dilakukan, penulis berkesimpulan bahwa pada perusahaan masalah motivasi masih perlu mendapat perhatian.

Dari kesimpulan yang diperoleh, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Kiranya untuk menutupi kapasitas olah pabrik (PKS) dirasa perlu untuk memperluas lokasi perkebunan dari yang sudah ada sekarang. Hal ini untuk menutupi ketergantungan kepada perkebunan rakyat disekitar.
2. Untuk mendorong karyawan agar lebih giat bekerja hendaknya pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan tanpa membeda-bedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain.
3. Sistem penilaian konduite
Agar dibuat suatu sistem penilaian yang transparan agar tidak merugikan karyawan sehingga dapat dijadikan alat memotivasi karyawan.
4. Kiranya perlu dilakukan upacara penyerahan penghargaan dari pihak perusahaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerjanya, sehingga karyawan yang lain yang belum mendapat penghargaan dapat termotivasi.

5. Ada baiknya pihak manajemen perusahaan memikirkan untuk mendirikan pabrik pengolahan kelapa sawit (PKS) sendiri.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang atas berkah, karunia Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Medan Area.

Penulis dalam kesempatan ini menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna disamping itu masih banyak kekurangan serta kejanggalan di sana – sini, baik dari bahasa, isi dan tulisan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menginginkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk kesempurnaan tulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati tidak lupa mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Rasdianto, MS, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. H. Miftahuddin, MBA sebagai pembimbing I yang telah membimbing penulis untuk penyelesaian tulisan ini.
4. Ibu. Dra. Isnaniah, LKS selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk selesainya skripsi ini.
5. Bapak Drs. Muslim Wijaya, SE, Msi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Medan Area

6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengajar penulis dari sejak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
7. Bapak Pimpinan PT. Tunas Jaya Medan beserta seluruh staf perusahaan yang telah bersedia menerima penulis untuk mengambil data guna penyelesaian skripsi ini.
8. Segenap staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah memberikan bantuan dan pelayanan administrasi kepada penulis.
9. Teristimewa kepada kedua orang tuaku, yang telah membesarkan dan memberikan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Terimakasih kepada suami tercinta Afrizal Lubis, SE., yang memberikan dorongan moril, semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya semoga Allah SWT memberkati dan memberikan karunia-Nya kepada kita semua. Amin.

Medan, 25 Mei 2002

Penulis,

(LINDA MORA RITONGA)

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB - I : PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas Dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB - II : LANDASAN TEORITIS	7
A. Pengertian dan Tujuan Motivasi	7
B. Beberapa Teori Tentang Motivasi	10
C. Model dan Jenis – Jenis Motivasi	22
D. Pengertian dan Metode Pengukuran Produktivitas	27
E. Hubungan Motivasi Dengan Produktivitas	30
BAB - III : PT. TUNAS JAYA MEDAN	35
A. Gambaran Umum Perusahaan	35
B. Kebijakan Pemberian Motivasi Yang Diterapkan	46
C. Produktivitas Yang Dicapai Perusahaan	50

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

vii

Document Accepted 23/6/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access from repository.uma.ac.id 23/6/23

	Halaman
D. Hubungan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja	52
E. Hambatan – Hambatan Yang Dihadapi Perusahaan dan Cara Mengatasinya	54
BAB - IV : ANALISIS DAN EVALUASI	56
BAB - V : KESIMPULAN DAN SARAN	61
A. Kesimpulan	61
B. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Tunas Jaya Medan

37



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Tingkat Perubahan Gaji / Upah PT. Tunas Jaya Medan 1997 – 2000	49
Tabel 2. Pendapatan Operasional PT. Tunas Jaya Medan Tahun 1997 – 2000	50
Tabel 3. Biaya – Operasional PT. Tunas Jaya Medan Tahun 1997 – 2000	51
Tabel 4. Jumlah Karyawan Dan Hasil Penjualan PT. Tunas Jaya Medan Tahun 1997 – 2000	53

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Perusahaan sebagai wadah merupakan tempat orang – orang bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam perusahaan keterlibatan atasan untuk membimbing, mengarahkan dan mengkoordinasikan bawahan sangat diperlukan. Hal ini dimaksudkan agar di perusahaan dapat tumbuh semangat kerja yang sesuai dengan tuntutan perusahaan. Semangat kerja tidak terlepas dari bagaimana seorang pimpinan harus memberi perhatian yang cukup untuk membina bawahan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan karyawan tidaklah merupakan hal yang mudah, sebab manusia sebagai karyawan memiliki kemampuan, keahlian, keterampilan dan sifat pribadi yang berbeda antara seorang dengan yang lainnya. Untuk itu diperlukan kebijaksanaan yang tepat dalam mendayagunakan karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan efektif.

Berbagai upaya dan pendekatan dapat ditempuh oleh pimpinan perusahaan dalam mendayagunakan karyawan agar produktivitas kerja cukup tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu diantaranya adalah dengan memberi motivasi.

Dengan memberikan motivasi, pimpinan berupaya mempengaruhi bawahan agar mau dan dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya seefektif

mungkin. Motivasi akan mempengaruhi tindakan seorang karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu pimpinan harus memahami dengan baik tentang motivasi apa yang paling baik dan tepat diberikan kepada bawahannya.

Hal ini membutuhkan pertimbangan yang matang, sebab motivasi diberikan kepada sejumlah orang yang berbeda kebutuhannya. Dengan demikian penentuan motivasi yang akan dilaksanakan menentukan suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan. Motivasi yang diberikan haruslah berupa sesuatu, baik material maupun non material yang paling dibutuhkan oleh bawahan tersebut supaya motivasi itu bermanfaat, berdaya guna dan dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja lebih produktif. Sebaliknya jika motivasi itu kurang memadai atau kurang sesuai maka tidak akan mampu mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, untuk lebih memahami masalah tersebut secara lebih mendalam, penulis merasa tertarik untuk meneliti masalah motivasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. Dan pada kesempatan ini penulis ingin menuangkannya suatu karya ilmiah dengan memilih judul yang dirumuskan sebagai berikut:

“ PEMBERIAN MOTIVASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT TUNAS JAYA
MEDAN ”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang penulis lakukan ke perusahaan, ditemukan adanya masalah yang berkenaan dengan produktivitas kerja karyawan yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- ‘ Pemberian motivasi pada karyawan belum efektif sehingga produktivitas kerja karyawan menurun ‘

C. Hipotesis

“ Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu hal yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya”^{1]}

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penulis selanjutnya menyusun hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut. “ Jika pimpinan perusahaan memberikan motivasi yang efektif bagi karyawannya, maka produktivitas kerja akan meningkatkan sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat diwujudkan ‘

¹ Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode Dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995. hal. 39.

D. Luas Dan Tujuan Penelitian

Adapun luas penelitian yang penulis lakukan dalam kesempatan ini kiranya hanya dibatasi dengan hal yang berkenaan pada pemberian motivasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pada PT Tunas Jaya.

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Ingin mengetahui bagaimana dan sejauhmana pemberian motivasi dan prosesnya dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan dalam merangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. Untuk mengevaluasi metode dan proses motivasi yang diterapkan oleh pihak pimpinan perusahaan.
3. Untuk memberikan saran yang kiranya dapat bermanfaat dan dapat digunakan dalam pemecahan terhadap permasalahan yang dihadapi..

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan bahan – bahan yang diperlukan dalam penyusunan karya tulis ini, penulis menggunakan dua macam metode penelitian, yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Metode penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mengumpulkan dan memperoleh informasi atau data teori yang diperlukan sebagai landasan yang ilmiah, yang didapat dengan membaca buku – buku, artikel yang ada

hubungannya dengan judul di atas. Data yang diperoleh melalui metode ini merupakan data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan ke objek penelitian, dalam hal ini langsung ke perusahaan. Data yang diperoleh merupakan data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan cara:

- a. Pengamatan (Observation), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung tentang hal yang berkaitan dengan judul tulisan di atas ke perusahaan.
- b. Wawancara (Interview), yaitu cara untuk mendapatkan data dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi sesuai dengan materi dan pokok bahasan dalam tulisan ini.
- c. Daftar Pertanyaan (Questionare), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pihak yang berkompeten di perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

F. Metode Analisis

Untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh, penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu:

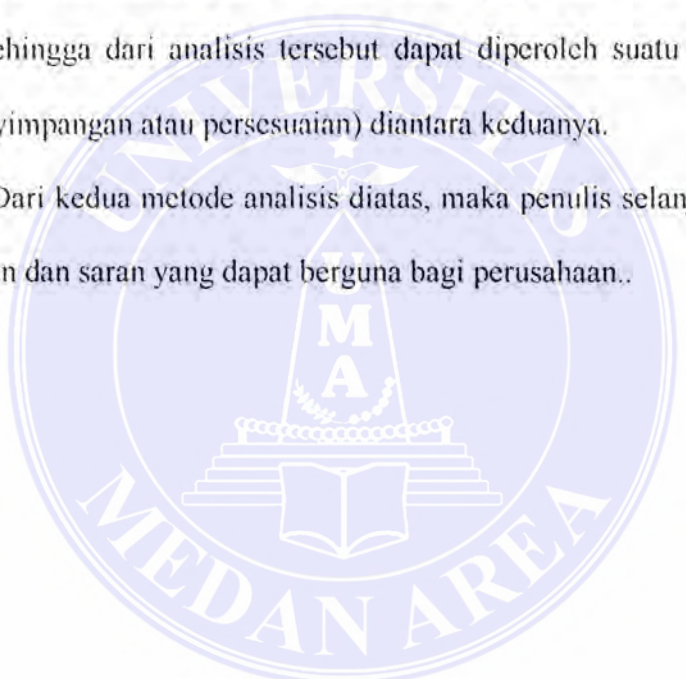
a. Metode Deskriptif

Melalui metode ini data disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.

b. Metode Komparatif

Metode penganalisaan yang dilakukan dengan bertitik tolak dari data – data umum serta membandingkan dengan fakta yang ada sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas (penyimpangan atau persesuaian) diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis diatas, maka penulis selanjutnya membuat kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi perusahaan..



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Tujuan Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan proses untuk mencoba memberikan dorongan agar orang mau bertindak dan bekerja secara tertentu. Motivasi menyangkut reaksi berantai yaitu dimulai dari kebutuhan yang dirasakan. Lalu timbul keinginan yang hendak dicapai, kemudian menimbulkan usaha-usaha untuk merealisasikannya yang pada akhirnya timbul pemuasan kebutuhan tersebut. Oleh karena itu motivasi merupakan salah satu yang sangat penting diperhatikan dalam perusahaan, karena hal ini sangat mempengaruhi prestasi kerja para karyawan yang ada dilingkungan perusahaan.

Untuk menjelaskan tentang pengertian motivasi, penulis mengutip pendapat dari seorang ahli sebagai berikut :

“ Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”.^{2]}

² Susilo Martoyo, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi I, Cetakan I, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal. 145.

“ Motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga kegiatan-kegiatan karyawan dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran organisasi”.^{3]}

Berdasarkan pendapat - pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi atau penggerak sehingga seseorang melakukan tindakan-tindakan yang memberikan sumbangan yang maksimal terhadap pencapaian tujuan yang dingini. Atau dengan kata lain motivasi merupakan faktor yang mendorong untuk bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi juga mencakup dua hal yaitu :

- “ 1. Faktor internal.
2. Faktor eksternal.”^{4]}

Ad. 1. Faktor Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal (faktor internal). Kekuatan ini akan mempengaruhi fikirannya, yang selanjutnya akan mempengaruhi prilaku orang tersebut. Penggolongan motivasi internal yang dapat diterima secara umum belum mendapat kesepakatan para ahli,

³ Edwin B. Fillipo, **Personel Management (Manajemen Personal)**, Edisi VI, Jilid II, Terjemahan Alponso S., Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 117.

⁴ Sukanto Reksobadiprojo, T. Hani Handoko, **Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku**, Edisi II, BPFIE, Yogyakarta, 1994, hal. 257-258.

namun demikian para psikologi menyetujui bahwa motivasi dapat dikelompokkan dalam dua (dua) kelompok yaitu:

- a. Faktor Fisiologi yang merupakan motivasi alamiah.
- b. Faktor Psikologi.

Ad. 2. Faktor Eksternal.

Tujuan motivasi adalah menyangkut seorang manajer yang bekerja melalui orang lain. Ia tidak mungkin melakukan semua pekerjaan itu sendiri saja, melainkan harus meminta bantuan orang lain untuk mengerjakannya. Seorang bawahan mungkin melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah keinginan perusahaan. Adapun kemungkinan seorang karyawan tidak baik melaksanakan tugasnya. Mengapa hal ini terjadi, maka perusahaan harus mengetahui penyebab-penyebabnya. Mungkin ia tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya tapi ada juga kemungkinan ia tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik, maka salah satu tugas yang harus diketahui oleh seorang pimpinan adalah bagaimana memotivasi bawahannya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Menjadi salah satu tugas pimpinan perusahaan untuk dapat memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Oleh sebab itu

pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan orang lain.

Jelasnya motivasi adalah suatu proses untuk mencoba mendorong karyawan untuk bekerja segiat-giatnya. Pemberian motivasi kepada pegawai atau istilah populernya disebut pemberian kegairahan kerja kepada pegawai. Dalam pemberian motivasi tersebut berbeda dari satu pegawai dengan pegawai lainnya.

“ Tujuan motivasi adalah sasaran objektif yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dorongan atau keinginan seseorang. Beberapa kebutuhan khususnya vital, biologis merupakan unsur pembawaan, namun mayoritas kebutuhan manusia itu diperoleh dalam proses interaksi dan pengalaman hidup sehari-hari”.^{5]}

B. Beberapa Teori - Teori Tentang Motivasi

Agar pelaksanaan motivasi ini berjalan dengan baik, maka para ahli mengklasifikasikan pandangan mereka tentang motivasi agar lebih mudah dimengerti.

Berikut ini akan dirumuskan 3 (tiga) kelompok teori motivasi, yakni :

- “ a. Teori isi (content theory).
- b. Teori proses (process theory).
- c. Teori pengukuhan (reinforcement theory).^{6]}

⁵ Kartini Kartono, **Psikologi Sosial Perusahaan Industri**, Cetakan I, Rajawali, Jakarta, 1996, hal. 132.

⁶ Heidrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, Penerbit BPFÉ, Yogyakarta, 1996, hal. 198.

Ad. a. Teori isi (content theory).

Dalam pandangan teori ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada dalam dirinya (inner needs) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivisir untuk memenuhinya.

Teori ini berusaha untuk menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan orang dan apa yang mendorong semangat seseorang untuk bekerja.

Adapun beberapa ahli yang membahas teori ini secara mendalam, sebagai berikut:

- 1) Abraham Maslow dengan teori hierarki kebutuhan.
- 2) Douglas MC. Gregor dengan teori X dan Y.
- 3) Frederich Herzberg dengan teori motivasi pemeliharaan.
- 4) MC. Clelland dengan teori prestasi.

1) Hierarki kebutuhan Maslow.

Maslow mendasarkan konsep teori kebutuhan pada dua (dua) prinsip yaitu:

- a. Kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi.
- b. Suatu kebutuhan yang terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.^{7]}

⁷ Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko, **Op. Cit.** hal. 256.

Menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai dengan waktu, keadaannya dan pengalaman individu yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki.

Ada 5 (lima) tingkatan kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow yang merupakan faktor - faktor motivasi bawahan, yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan akan makan, minum, perumahan, istirahat dan seks.
2. Kebutuhan keamanan dan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan (keamanan jiwa) dan stabilitas (kebutuhan akan keamanan harta).
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok kekeluargaan dan asosiasi.
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status reputasi dan prestasi, kepercayaan diri, kehormatan diri, apresiasi penghargaan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan kepuasan diri berupa kebutuhan akan penggunaan potensi diri dan pertumbuhan serta pengembangan diri.^{8]}

⁸ Tsukanto Reksahadiprodjo, T. Hani Handoko, **Op. Cit.**, hal. 258.

Gambar 1.

Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow.



2) Teori X dan Y dari MC. Gregor

MC. Gregor beranggapan bahwa perilaku orang-orang sangat dipengaruhi oleh kepercayaan-kepercayaan atau keyakinan mereka didalam melaksanakan kerja.

“Pandangan tradisional bahwa pekerja perlu dikontrol, ini adalah teori X lalu teori Y yang melihat manusia bekerja bukan karena dipaksa”.⁹]

Anggapan - anggapan yang mendasari teori X adalah :

- a. Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan menghindarinya kalau dapat.
- b. Kalau disuruh bekerja harus dipaksa, dikendalikan, kalau perlu diberlakukan hukuman.
- c. Rata-rata pekerja lebih suka dibimbing, berusaha untuk menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, kemandirian di atas segala-galanya.

Teori X ini masih banyak digunakan pada organisasi - organisasi karena para manajer percaya bahwa keadaan dan anggapan-anggapan ini benar dan banyak sifat-sifat yang dapat diamati dari perilaku manusia yang sesuai dengan anggapan-anggapan itu. Namun teori X ini tidak dapat menjawab seluruh fakta yang ada yang terjadi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, MC. Gregor menjawab teori X ini dengan teori Y, yang menurutnya lebih realistik.

⁹ Sukanto Reksihadiprojo dan T. Hani Handoko, **Op. Cit.**, hal. 259-261.

Menurut teori Y kodrat perilaku tidak sesuai dengan anggapan teori X tetapi justru sebaliknya.

Anggapan - anggapan yang mendasari teori Y adalah :

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain dan beristirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia bekerja dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi juga mencari tanggung jawab.
3. Ada kesamaan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara luas tersebar keseluruh karyawan.
4. Pengendalian eksternal dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan, usaha pencapaian adalah fungsi organisasi.
5. Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam mencapai tujuan itu.
6. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan kepada orang untuk mewujudkan potensi dan tidak hanya digunakan sebahagian.

3) Teori Motivasi Pemeliharaan dari Herzberg

Pada teori ini dibedakan antara, motivator (pemuas/satisfier) dan faktor pemeliharaan (hygienics factor/dissatisfier).

“ Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Faktor-faktor pemeliharaan ini mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi dan meskipun faktor ini tidak dapat memotivator, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan motivator, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan atau menurunnya tingkat produktivitas. Perbaikan faktor-faktor tersebut akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja tetapi tidak dapat digunakan sebagai sumber kerja”.¹⁰⁾

Faktor - faktor dan Pemeliharaan Dalam Kerja

Faktor-faktor Pemuas	Faktor-faktor Pemeliharaan
- Prestasi	- Kebijaksanaan.
- Penghargaan.	- Administrasi perusahaan.
- Pekerja kreatif dan menantang.	- Kualitas pengendalian teknik.
- Tanggung jawab.	- Kondisi kerja.
- Kemajuan dan peningkatan.	- Hubungan kerja.
	- Status pekerjaan.
	- Keamanan kerja.
	- Kehidupan pribadi

4) Teori Prestasi dari MC. Clelland

Teori ini dikemukakan oleh MC. Clelland beserta rekan rekannya.

Inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa

¹⁰⁾ Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko, Op. Cit., hal. 259-260.

pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai 3 (tiga) jenis kebutuhan yaitu :

- “ 1. Kebutuhan akan prestasi (Need for Achievement/Nach)
2. Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power/Npo).
3. Kebutuhan akan afiliasi (Need for Affiliation/Naff).^{11]}

Ad. 1. Kebutuhan akan prestasi

Seseorang dengan Nach yang besar berusaha berbuat sesuatu, misalnya dalam menyelesaikan yang dipercayakan kepadanya karena ia lebih baik bila dibandingkan dengan lainnya. Untuk itu orang biasanya berusaha menentukan situasi untuk mana ia dapat menunjukkan keunggulan.

Ad. 2. Kebutuhan akan kekuasaan

Menurut teori ini, kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain.

Ad. 3. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi pada umumnya tercermin tercermin pada keinginan yang berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain

¹¹ Sondang P. Siagian, **Teori Motivasi dan Aplikasi**, Cetakan I, Penerbit Bina Aksara, Jakarta, 1995, hal. 167-168.

dalam organisasi, apakah orang lain itu teman sekerja yang setingkat atau atasan. Kebutuhan akan afiliasi biasanya akan diusahakan terpenuhi melalui kerjasama orang lain.

Ad. b. Teori Proses (Process Theory)

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya penghargaan (Expectancy), yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.

Teori-teori yang termasuk teori proses yaitu :

- “ 1. Teori penghargaan.
2. Teori pembentukan perilaku.
3. Teori Porter-Lawler.
4. Teori keadilan.^{12]}

Ad. 1 Teori penghargaan

Teori penghargaan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dapat dijelaskan dengan kenyataan. Para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan dinilai diperkirakan sebagai hasil-hasil alternatif dari perilakunya. Menurut Victor Vromm dengan teorinya yang dikenal dengan teori nilai penghargaan **Vromm** orang dimotivasi untuk bekerja bila mereka :

¹² Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko, **Op. Cit.**, hal. 161.

- a) Mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarah kebalas jasa tertentu.
- b) Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usaha mereka.”^{13]}

Ad. 2. Teori Pembentukan Prilaku.

“ B.F. Skinner mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan merubah prilaku kerja yaitu pembentukan prilaku”.^{14]}

Pendekatan ini didasarkan terutama atas hukum pengaruh (Law of Effect) yang mengatakan bahwa prilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuas cenderung diulang, sedangkan prilaku yang diikuti oleh konsekuensi hukuman tidak diulang.

Ad. 3. Teori Porter-Lawler

Model Porter - Lawter adalah teori pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa mendatang, yang juga menekan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil.

Model pengharapan ini menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang bagaimana seharusnya memotivasi bawahan dan juga implikasi bagi organisasi. Seperti yang diutarakan oleh Nadler dan Lawler.

¹³ Sukanto Reksahadiprodjo, T. Hani Handoko, **Op. Cit.**, hal. 263.

¹⁴ Sukanto Reksahadiprodjo, T. Hani Handoko, **Op. Cit.**, hal 264.

Implikasi model tersebut bagi manajer mencakup :

- 1) Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
- 2) Penentuan prestasi yang diinginkan .
- 3) Pembuatan tingkat prestasi yang dapat dicapai.
- 4) Penghubung penghargaan dengan prestasi.
- 5) Penganalisaan faktor-faktor apa yang bersifat berlawanan dengan efektifitas penghargaan.

6) Penentuan penghargaan yang mencukupi atau memadai

Sedangkan implikasi-implikasi bagi organisasi adalah meliputi

- 1) Sistem penghargaan organisasi yang harus dirancang untuk memotivasi perilaku yang diinginkan.
- 2) Pekerjaan itu sendiri dapat dibuat sebagai pemberian penghargaan secara intrinsik.
- 3) Atasan langsung mempunyai peranan penting dalam proses motivasi.

Ad. d. Teori keadilan

“Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.”^{15]}

¹⁵ Gibson, Ivancevich dan Donnely, **Organisasi dan Manajemen, Prilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 107-108.

Empat istilah penting dalam istilah ini adalah :

1. Orang (person) individu yang merasa di perlakukan secara adil atau tidak.
2. Perbandingan dengan orang lain (comparison other), setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh orang sebagai perbandingan mengenai rasio tentang input dan perolehan.
3. Masukan (input) karakteristik individu yang di bawa serta oleh orang ke pekerjaan yang dapat dicari (misalnya : keterampilan, pengalaman belajar) atau alami (misalnya : umur, jenis kelamin, suku).
4. Perolehan (outcomes) yaitu apa yang diterima oleh orang dari pekerjaannya (misalnya: upah, tunjangan, penghargaan).

Ad. c. Teori pengukuhan (reinforcement theory)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motivasi atau proses motivasi, sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensinya perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan , dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan.

Karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

C. Model dan Jenis - Jenis Motivasi

1. Model Motivasi

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda. Berikut ini akan dibahas tiga diantara model-model motivasi diantara urutan berdasarkan kemunculannya, yaitu:

1. Model tradisional.
2. Model hubungan manusia.
3. Model sumber daya manusia.^{16]}

Ad. 1. Model tradisional

Model tradisional motivasi berhubungan dengan Frederic Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja, lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan.

^{16]} T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi II, Penerbit BPF, Yogyakarta, 1994, hal. 252.

Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

Ad. 2. Model hubungan manusia

Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial para pekerjanya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurangan motivasi.

Mayo dan lain - lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahannya melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka berguna dan penting. Sebagai hasilnya, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya.

Ad. 3. Model sumber daya manusia

Kemudian para teoritis seperti MC. Gregor dan masyarakat para peneliti seperti Argyris dan Likert, melontarkan kritik kepada model hubungan manusiawi dan mengadakan pendekatan yang lebih luas untuk memanfaatkan karyawan. Model ini menyatakan bahwa para dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang lebih berarti.

2. Jenis - Jenis Motivasi

Dalam rangka usaha mempengaruhi seseorang untuk melakukan kegiatan, orang dapat dipengaruhi dengan cara positif atau cara negatif melalui contoh-contoh yang diberikan kepadanya, pengalaman yang diperolehnya. Dari cara-cara tersebut merupakan kerang pikiran yang disajikan yang dikenal dengan motivasi. Pada garis besarnya motivasi yang diberikan seseorang dapat digolongkan dalam dua jenis yaitu :

- “ a. Motivasi Positif
 b. Motivasi Negatif.^{17]}

Ad. a. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sesuai dengan yang diinginkan dengan jalan memberikan kemungkinan kepada mereka untuk mendapatkan hadiah atau penghargaan yang mungkin berupa tambahan gaji yang dapat meningkatkan rasa puas karyawan.

Ad. b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah menggambarkan bahwa bila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan maka orang itu diberi ancaman misalnya ia akan kehilangan pekerjaan.

^{17]} Heidrachman Ramupandojo dan Suad Husnan, **Opcit.**, hal. 104-105.

Setiap manajer harus menggunakan kedua jenis motivasi ini. Yang menjadi masalah utama adalah bagaimana perimbangan penggunaannya dan bilamana digunakan. Dalam memotivasi karyawan ada tujuan pendekatan motivasi positif yang dapat dilakukan. Dalam hal ini nomor satu merupakan material intensif dan nomor dua non material insentif.

Ada tujuh pendekatan insentif tersebut yaitu :

1. Uang.

Pendekatan ini dilakukan dengan memberi imbalan berupa uang kepada karyawan. Uang jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan ekonomi karyawan. Pemberian imbalan berupa uang selain gaji pokok dapat digolongkan sebagai material intensif, yaitu suatu perangsang yang dapat dinilai dengan uang.

2. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Cara ini sering diabaikan sebagai suatu alat motivasi yang berguna. Pada umumnya setiap orang akan merasa senang menerima pujian terhadap pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik.

3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan

Pemberian perhatian yang tulus tidak dapat dilakukan secara alasan saja disamping itu perlu dingat dalam memberikan perhatian hendaknya tidak berlebihan.

4. Persaingan

Pada umumnya orang senang bersaing dengan jujur, sikap ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan dengan memberikan persaingan yang sehat dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Kebanggaan.

Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan kebanggaan yang diperoleh setiap karyawan.

6. Partisipasi.

Dengan dijalankannya partisipasi antara pimpinan dan bawahan akan diperoleh berbagai masukan berbentuk sumbangan pemikiran yang baik dari kedua belah pihak.

7. Pemberian Informasi

Pimpinan harus memberitahukan latar belakang atau alasan pada setiap tindakan. Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya issue, gossip dan sebagainya.

Ukuran keberhasilan motivasi yang dilakukan pimpinan perusahaan adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Artinya motivasi yang baik akan meningkatkan produktivitas. Motivasi negatif akan dapat mendorong peningkatan produktivitas tetapi hanya dalam jangka waktu pendek sedang motivasi positif akan dapat meningkatkan motivasi secara berkelanjutan dan dalam jangka panjang.

D. Pengertian dan Metode Pengukuran Produktivitas

1. Pengertian Produktivitas

Setiap pimpinan perusahaan atau organisasi didalam mengendalikan atau melaksanakan fungsi operasional selalu berusaha semaksimal mungkin untuk menggunkahan sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga diperoleh produktivitas kerja yang lebih tinggi.

“ Produktivitas merupakan misbah atau rasio atau antara hasil pekerjaan (output) dengan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil (input)”^{18]}

“ Sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang - barang) atau jasa dengan masuknya yang sebenarnya misalnya produktivitas adalah ukurtan efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil pengeluaran

¹⁸ Bambang Kusriyanto, **Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan**, Cetakan II, Binaman Pressindo, Jakarta, 1994, hal. 195.

dan pemasukan. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja sedangkan pengeluaran diukur dalam satuan fisik bentuk dan nilai”.^{19]}

“ Produktivitas adalah ukuran dalam bentuk angka yang menunjukkan hubungan antara nilai sesuatu yang dihasilkkan oleh sistem teknik dengan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkannya”.^{20]}

Jadi secara umum produktivitas dapat dirumuskan sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan sumber-sumber atau fasilitas-fasilitas yang dipergunakan untuk meningkatkan hasil yang diperoleh melebihi hasil hasil yang dicapai sebelumnya secara keseluruhan.

Dalam kaitannya produktivitas kerja karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor antara lain pendidikan, disiplin, motivasi, sikap serta etika, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan serta iklim kerja, manajemen dan kesempatan untuk maju.

2. Metode Pengukuran Produktivitas.

Seperti diketahui, peranan teknologi, pendayagunaan bahan-bahan dan perbaikan metode-metode kerja tidaklah tercapai tanpa adanya penggunaan sumber daya manusia, untuk itu diperlukan suatu program untuk pengukuran produktivitas yang digunakan sebagai sarana manajemen untuk menanalisa dan mendorong efisiensi kerja.

¹⁹ Muchdarsyah Sinungan, **Produktivitas, Apa dan Bagaimana**, Edisi II, Cetakan II, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hal. 12.

²⁰ Kam Albercht, **Organization Development (Pengembangan Organisasi)**, Edisi I, Cetakan I, Terjemahan Syaiful Anwar, Angkasa, Bandung, 1996, hal. 69.

Tingkat produktivitas yang tercermin dalam perusahaan bukanlah semata-mata hasil dari karyawan, tetapi merupakan kerja sama dari faktor-faktor produksi itu dan perlu diperhatikan perbandingan penggunaannya untuk menghindarkan pemborosan dan penghalang dari kegiatan kerja. Menurut metode pengukurannya, produktivitas kerja merupakan hal yang sangat menarik, sebab pengukuran hasil-hasil tenaga kerja dengan segala permasalahan khususnya pada semua organisasi perusahaan selama periode antara perubahan-perubahan besar pada formasi modal. Sebab pengukuran produktivitas tenaga kerja terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Pengukuran produktivitas kerja menurut sistem fisik perorangan atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan atau pemngawasan sehari-hari pengukuran tersebut tidak memuaskan sebab adanya variasi, oleh sebab itu digunakan metode pengukuran tenaga kerja. Karena hasil dan masukan dapat dinyatakan dalam waktu, metode pengukuran produktivitas tenaga kerja dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Hasil dalam jam-jam yang standar}}{\text{Masukan dalam jam-jam waktu}}$$

E. Hubungan Motivasi Dengan Produktivitas

Adapun hubungan antara motivasi dan produktivitas kerja adalah kebijaksanaan pimpinan dalam memberikan motivasi, artinya untuk mencapai tingginya produktivitas kerja maka pimpinan harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari yang dipimpinnya.

Memperhatikan kebutuhan para karyawan berarti pimpinan telah memberikan motivasi kepada karyawan, justru motivasi yang diberikan itu bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja. Jadi produktivitas kerja tidak muncul begitu saja, akan tetapi motivasi yang termotivasi yang dapat meningkatkan produktivitas kerja itu, jelaslah bahwa motivasi berhubungan erat dengan produktivitas kerja.

“ Faktor-faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi”.^{21]}

Maka untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawan, pimpinan perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan mereka. Dalam hal ini diterapkan beberapa metode untuk mempengaruhi, yaitu melalui sistem kebijaksanaan penggajian sebagai kebijakan balas jasa. Pemberian balas jasa ini terdapat dua pandangan yang berbeda. Pandangan pertama mengatakan bahwa setiap majikan pada umumnya harus berusaha untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dari penggunaan tenaga kerja. Sedangkan pandangan kedua

²¹ Panji Anoraga, **Psikologi Kepemimpinan**, Edisi 1, Cetakan 1, Rineka Cipta, Semarang, 1996, hal. 71.

mengatakan bahwa setiap tenaga kerja yang melakukan pekerjaan mengharapkan yang sebesar-besarnya dari tenaga yang mereka keluarkan.

Ada sejumlah usaha atau perbuatan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan semangat tenaga kerja yaitu :

1. Orientasi.
 2. Supervis.
 3. Partisipasi.
 4. Komunikasi.
 5. Rekognasi.
 6. Delegasi.
 7. Kompetisi.
 8. Integrasi.
 9. Motivasi Silang.
- Ad. 1. Orientasi.

Berorientasi pada karyawan lebih penting daripada hanya berorientasi kepada pekerjaan semata-mata. Yang lebih baik adalah bila mana terdapat keseimbangan diantara keduanya. Terlalu berorientasi kepada karyawan akan meniadakan beberapa ukuran yang objektif yang biasanya melekat pada syarat-syarat pekerjaan, dan bilamana terlalu berorientasi kepada pekerjaan akan menghilangkan segi-segi kemanusiaan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Ad. 2. Supervisi.

Dengan supervisi atau pengawasan yang tidak terlalu ketat dan kaku terhadap karyawan pada umumnya dan bawahan pada khususnya akan memberikan peluang dan kesempatan kepada bawahan untuk berprakarsa dan berdaya karya dalam penyelenggaraan tugas yang diberikan kepadanya. Supervisi yang terlalu ketat dan kaku dapat mematikan prakarsa. Padahal prakarsa itu dibutuhkan oleh organisasi yang ingin memelihara daya tumbuh dan berkembangnya.

Ad. 3. Partisipasi.

Seorang pimpinan demokratis akan mengundang dan memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan secara individual atau kelompok. Keikutsertaan pegawai tersebut tidak boleh mengurangi peranan dan tanggung jawab akhir pimpinan. Memang benar seseorang akan merasa dirinya cukup penting dan merasa sebagai bagian keseluruhan bilamana diikutsertakan dalam berbagai usaha bersama organisasi.

Ad. 4. Komunikasi.

Organisasi yang merangsang karyawannya untuk bekerja giat adalah suatu organisasi yang membuka jalur-jalur dan menjamin lancarnya arus komunikasi kesemua arah. Dengan jalur-jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan-penjelasan mengenai peranan dan tujuan organisasi., kebijaksanaan pimpinan dan semua peristiwa yang terjadi

dalam organisasi dengan segala sebab dan akibatnya dan permasalahannya.

Ad. 5. Rekognasi.

Dengan melaksanakan rekognasi dapat diciptakan “sense of belonging” atau perasaan untuk ikut memiliki. “Sense of importance”, merasa ada peranan yang cukup penting. “Sense of achievement”, merasa sebagai orang yang berhasil. Istilah lain yang sama maknanya dengan rekognasi ini adalah apresiasi.

Ad. 6. Delegasi.

Mengingat adanya asas desentralisasi dalam organisasi, seorang atasan dapat melimpahkan wewenang dan tanggung jawab yang sepadan kepada bawahannya. Dalam melimpahkan wewenang harus diperhatikan hal-hal yang menyangkut mutu dari sifat persoalan, mutu bawahan dan kondisi-kondisi lainnya yang dapat mempengaruhi penampilan tanggung jawab dan penggunaan wewenang yang dilimpahkan itu.

Ad. 7. Kompetisi.

Kompetisi sehat dalam organisasi perlu ditumbuhkan agar setiap orang berminat memperbaiki diri, posisi dan prestasinya. Kompetisi yang sehat dan jujur akan menciptakan suatu iklim yang mampu mendorong dinamika kearah kemajuan. Dengan kompetisi yang tidak sehat dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan dan perasaan-perasaan rendah diri dan putus asa pada pihak-pihak tertentu.

Ad. 8. Integrasi.

Tujuan dan kepentingan pribadi masing-masing anggota organisasi maupun tujuan kelompok, tujuan sosial dan tujuan formal organisasi perlu diintegrasikan bagi terwujudnya tujuan akhir organisasi. Dengan pengintegrasian tersebut akan menimbulkan keyakinan bahwa kepuasan-kepuasan semua pihak karenanya akan dipenuhi secara adil, merata dan layak.

Ad. 9. Motivasi Silang.

Motivasi itu tidak hanya datang dari atasan kepada bawahan saja. Dengan konsepsi motivasi silang atau cross motivation berarti bahwa bawahan pun wajib memberikan dorongan kepada atasannya dengan cara - cara yang wajar, sehingga terwujud usaha kerja sama yang lebih serasi dan saling menguntungkan kepada semua pihak.

BAB III

PT. TUNAS JAYA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Tunas Jaya Medan merupakan suatu perusahaan perkebunan swasta yang bergerak di bidang agroindustri di sektor perkebunan khususnya komoditi kelapa sawit. PT. Tunas Jaya Medan didirikan pada tanggal 23 Desember 1988 dihadapan Notaris DR A.P. Parlindungan S.H., dengan akta pendirian No. 59 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman R.I. dalam Surat Keputusan Nomor. C2-11.11.492.HT.01.01. pada tahun 1994. PT. Tunas Jaya Medan merupakan wujud dari keinginan para pemegang saham untuk dapat berperan dalam usaha mensukseskan pembangunan Nasional di sektor usaha agroindustri.

2. Bidang Usaha

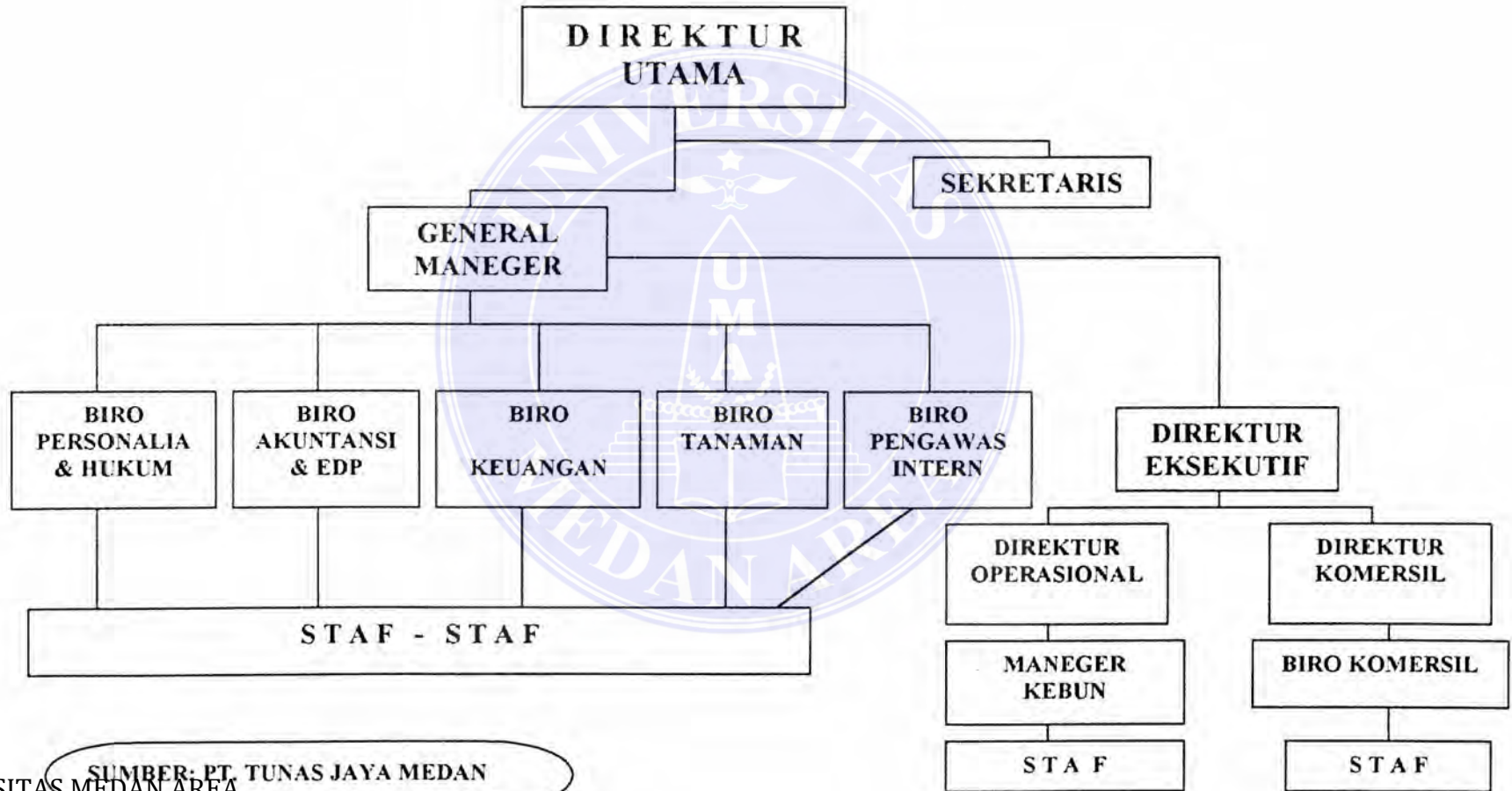
Lokasi perkebunan berada di desa Bunut Kecamatan Sosa Kabupaten Tapanuli Selatan Propinsi Sumatera Utara. Areal perkebunan PT. Tunas Jaya Medan memanjang dari arah Barat Laut seluas 2.628,61 Ha, berjarak lebih kurang 10 Km dari kota Sibuhuan. Sedangkan areal lainnya terletak di desa Parapat Kecamatan Sosa seluas 700 Ha.

Lokasi kebun perusahaan tersebut memang merupakan salah satu sentra produksi komoditas hasil perkebunan di Propinsi Sumatera Utara. Pada saat ini PT. Tunas Jaya Medan telah memiliki dan mengelola tanaman kelapa sawit di areal seluas 3000 Ha yang sebahagian telah berproduksi dengan baik. Penanaman perdana telah dilaksanakan pada tahun 1987 dan terus berlangsung hingga saat ini.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan alat bagi manajemen dalam mengelola perusahaan agar dapat dicapai sasaran dan tujuan seperti yang diinginkan. Sebagai alat organisasi tentunya ditetapkan dengan cermat dan rasional sehingga organisasi yang dipakai akan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas perusahaan sebagai salah satu modal utama dalam meningkatkan daya saing suatu perusahaan PT. Tunas Jaya Medan menggunakan struktur organisasi garis dan staf, yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1.
Struktur Organisasi
PT. TUNAS JAYA MEDAN



SUMBER: PT. TUNAS JAYA MEDAN
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 23/6/23

Adapun uraian tugas dan wewenang dari masing - masing struktur organisasi PT. Tunas Jaya Medan adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Tugas – tugas dari Direktur Utama adalah sebagai berikut:

- a) Memimpin perusahaan secara keseluruhan.
- b) Menandatangani cek dan giro untuk sesuatu pembayaran yang akan dilakukan.
- c) Melaksanakan hubungan keluar dengan pihak ketiga.
- d) Mewakili perusahaan di Pengadilan.
- e) Menyetujui sesuatu pengeluaran investasi untuk kepentingan perusahaan.
- f) Memberikan arahan dan petunjuk kepada semua direktur dan bawahan lainnya.
- g) Mengambil tindakan atau memerintahkan pemegang fungsi lainnya untuk mengambil suatu tindakan atas sesuatu penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan.
- h) Memberikan pertanggungjawaban kepada Dewan Komisaris.

2. Direktur Eksekutif

Tugas – tugas dari Direktur eksekutif adalah:

- a) Mewakili dan / atau mendampingi Direktur Utama dalam membuat dan membina hubungan dengan pihak ketiga.
- b) Mewakili dan / atau mendampingi Direktur Utama di Pengadilan.

- c) Bersama – sama Direktur Utama menyetujui sesuatu pengeluaran investasi untuk kepentingan perusahaan.
- d) Memimpin dan mengarahkan General Manager dan pemegang fungsi dibawahnya dalam pelaksanaan tugas.
- e) Memberikan pertanggungjawaban kepada Direktur Utama.
- f) Membuat analisa serta laporan berkala mengenai kondisi perusahaan kepada Direktur Utama.
- g) Memberikan berbagai saran perbaikan kepada Direktur Utama.

3. Direktur Operasional

Tugas – tugas dari Direktur Operasional adalah sebagai berikut :

- a) Berkoordinasi dengan Direktur eksekutif dalam pengembangan operasional perusahaan.
- b) Memberikan berbagai saran perbaikan kepada Direktur Utama.
- c) Melakukan analisis tentang operasional perusahaan secara keseluruhan dan memberikan saran dan pendapat kepada Direktur Eksekutif guna perbaikan kualitas produk dan jasa perusahaan.
- d) Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

4. Direktur Komersil

Adapun yang menjadi tugas Direktur Komersil adalah:

- a) Berkoordinasi dengan Direktur Eksekutif dalam perluasan pemasaran produk dan jasa perusahaan.
- b) Memberikan berbagai saran perbaikan kepada Direktur Utama.

- c) Melakukan analisis tentang pemasaran produk dan jasa perusahaan secara keseluruhan dan memberikan saran dan pendapat kepada Direktur Eksekutif.
- d) Menerima dan menampung berbagai keluhan konsumen tentang produk dan jasa perusahaan.
- e) Bersama – sama dengan direktur operasional mempersiapkan standar kualitas produk dan jasa perusahaan.
- f) Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan Direktur Utama.

5. General Manager

Tugas – tugas General Manager ialah sebagai berikut :

- a) Melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur Utama.
- b) Membantu Direktur Eksekutif dalam mewakili perusahaan.
- c) Menangani berbagai masalah intern perusahaan.
- d) Mempersiapkan perencanaan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang.
- e) Melakukan pengawasan atas semua pemegang fungsi dan pelaksanaannya
- f) Menyetujui sesuatu pengeluaran secara rutin perusahaan.
- g) Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada direktur eksekutif dan direktur utama.
- h) Membantu Direktur Eksekutif dalam pelaksanaan tugas.

- i) Memimpin, mengarahkan semua bagian dan divisi dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

6. Biro Personalia dan Hukum

Tugas – tugas dari Biro Personalia dan Hukum adalah sebagai berikut:

- a) Meneliti berbagai kemungkinan masalah yang akan dihadapi perusahaan dalam bidang hukum, kepegawaian, hubungan masyarakat serta membuat rencana guna mengantisipasi kemungkinan tersebut.
- b) Menangani dan menyelesaikan berbagai masalah hukum yang dihadapi perusahaan.
- c) Menangani dan menyelesaikan berbagai masalah kepegawaian dan masalah hubungan dengan masyarakat yang dihadapi perusahaan.
- d) Mengelola berbagai urusan kepegawaian perusahaan dalam meningkatkan disiplin kerja semua pegawai.
- e) Memimpin, membina dan mengarahkan semua staf yang berada dibawah wewenangnya.
- f) Melaporkan berbagai kegiatan perusahaan kepada General Manager.
- g) Membantu General Manager dalam bidang tugasnya.

7. Biro Akuntansi dan EDP

Tugas – tugas dari biro akuntansi dan EDP adalah sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan pencatatan akuntansi perusahaan secara keseluruhan.

- b) Mempersiapkan laporan keuangan perusahaan baik berupa laporan tahunan maupun laporan yang bersifat intern serta pendukung pendukungnya.
- c) Mempersiapkan berbagai data dan informasi keuangan perusahaan yang diminta oleh General Manager.
- d) Melakukan analisis atas biaya – biaya perusahaan dan melaporkan hasilnya kepada General Manager.
- e) Mempersiapkan berbagai bukti pembukuan yang akan digunakan dalam berbagai transaksi perusahaan.
- f) Mempersiapkan daftar gaji.
- g) Membina para staf dan karyawan agar dapat mengoperasikan komputer.
- h) Memimpin, membina dan mengarahkan semua staf yang berada dibawah wewenangnya.
- i) Membantu General Manager dalam bidang tugasnya.

8. Biro Keuangan

Adapun yang menjadi ruang lingkup tugas dari Biro Keuangan adalah:

- a) Menangani, mengelola dan menyelesaikan masalah keuangan perusahaan secara keseluruhan.
- b) Mempersiapkan anggaran perusahaan berdasarkan masukan dari berbagai bagian dan divisi yang ada.
- c) Melakukan analisis penggunaan dana dan barang lainnya sesuai dengan anggaran yang tersedia.

- d) Mempersiapkan perhitungan pajak perusahaan dan melaksanakan pembayarannya.
- e) Melakukan proses transaksi pembayaran dan penerimaan uang.
- f) Melaporkan kondisi keuangan dan pergudangan perusahaan kepada General Manager.
- g) Memimpin semua staf yang ada dalam wewenangnya.
- h) Membantu General Manager dalam bidang tugasnya.

9. Biro Tanaman

Yang merupakan tugas dari Biro Tanaman ini adalah sebagai berikut

- a) Meneliti dan mempelajari kondisi tanaman perusahaan.
- b) Mencari solusi terbaik atas sesuatu masalah tanaman yang ada dan mengajukannya kepada General Manager.
- c) Meneliti perkembangan tanaman yang belum menghasilkan dan perkembangan tanaman yang telah menghasilkan.
- d) Berkoordinasi dengan Manager Kebun tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan tanaman.
- e) Membuat laporan kegiatan bagiannya kepada General Manager.
- f) Memimpin dan mengarahkan semua staf yang ada dalam wewenangnya.
- g) Membantu General Manager dalam bidang tugasnya.

10. Biro Komersil

Yang merupakan ruang lingkup pekerjaan biro komersil adalah :

- a) Mencari pesanan dan mengadakan hubungan baik dengan konsumen dan calon konsumen.
- b) Melakukan proses transaksi penjualan produk dan jasa perusahaan sesuai dengan prosedur.
- c) Meneliti dan mencari peluang untuk memperluas pasaran produk dan jasa perusahaan.
- d) Melakukan proses transaksi pembelian atas semua barang yang diperlukan perusahaan dengan harga yang optimal.
- e) Memimpin dan mengarahkan semua staf yang ada dibawah wewenangnya.
- f) Melaporkan berbagai kegiatannya kepada General Manager.
- g) Membantu General Manager dalam bidang tugasnya.

11. Biro Pengawas Intern

Tugas – tugas dari biro pengawas intern adalah sebagai berikut:

- a) Mempersiapkan program pemeriksaan yang akan dilakukan sesuai dengan petunjuk dari General Manager.
- b) Melakukan pemeriksaan atas biro – biro dan unit – unit usaha yang ada baik dalam aspek keuangan dan akuntansi / administrasi maupun dalam aspek teknis.
- c) Melaporkan hasil pengawasannya kepada General Manager.
- d) Memimpin dan mengarahkan semua staf yang ada dalam wewenangnya.
- e) Membantu General Manager dalam bidang tugasnya.

12. Sekretariat

Tugas – tugas dari sekretariat adalah sebagai berikut:

- a) Menerima semua surat masuk untuk perusahaan dan mendistribusikannya kepada bagian – bagian terkait.
- b) Mengirimkan surat keluar kepada pihak ketiga.
- c) Mengagendakan surat masuk dan surat keluar.
- d) Mendistribusikan surat – surat intern dalam lingkungan perusahaan.
- e) Melaksanakan pekerjaan receptionist.
- f) Mengatur tata letak ruang kerja dan peralatan kerja serta menjaga kebersihannya.
- g) Mempersiapkan ruangan untuk sesuatu rapat atau pertemuan.
- h) Melaksanakan tugas – tugas lainnya yang diperlukan serta membantu unit – unit kerja yang ada sesuai dengan kebutuhannya.

13. Manager Kebun

Yang menjadi tugas dari Manager Kebun adalah sebagai berikut:

- a) Memimpin dan mengarahkan semua staf yang ada dalam wewenangnya.
- b) Melaksanakan semua tugas kebun dengan dibantu oleh kaur yang ada guna mendukung operasional perusahaan.
- c) Mempersiapkan laporan tentang kegiatan dan segala sesuatu yang berkaitan dengan kebun.
- d) Mengupayakan sedapat mungkin peningkatan prestasi dari divisi yang dipimpinnya.

- e) Melaksanakan kegiatan kebun sesuai dengan pedoman dalam ketentuan yang digariskan oleh Direksi.
- f) Berkoordinasi dengan berbagai bagian yang ada dalam perusahaan sesuai dengan keperluan dalam bidangnya.

B. Kebijakan Pemberian Motivasi Yang Diterapkan

Mempelajari manajemen berarti mempelajari manusia, karena manusia merupakan unsur yang sangat penting dan menentukan bagi keberhasilan setiap organisasi / perusahaan. Oleh karena itu tugas para pimpinan / manajer ialah mendorong para bawahannya untuk memberikan sumbangan yang dapat membantu tercapainya misi atau tujuan organisasi / perusahaan.

Sebagaimana kita ketahui salah satu tugas penting dalam suatu perusahaan adalah menetapkan kebijaksanaan, lebih-lebih kebijaksanaan dalam memberikan motivasi kepada para karyawan, yang diarahkan pada peningkatan semangat kerja dan kegairahan kerja serta tanggungjawab terhadap pekerjaan sehingga produktivitas kerja meningkat dan tercapailah sasaran yang diinginkan perusahaan.

Adapun kebijaksanaan dalam pemberian motivasi yang diterapkan oleh PT. Tunas Jaya Medan adalah sebagai berikut :

- 1) Gaji dan upah.
- 2) Berbagai bentuk perangsang (incentive).

Ad. 1). Gaji dan upah.

Gaji merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya yang sifatnya tetap atau kontiniu dan biasanya dibayarkan setiap bulan. Sedangkan tingkat upah ditentukan secara langsung oleh pimpinan PT. Tunas Jaya Medan dan biasanya dibayarkan perusahaan kepada tenaga honorer menurut lamanya jam kerja atau hari kerja. Jadi pemakaian tenaga kerja ini sifatnya tidak kontiniu (part time). Pemberian gaji serta upah di perusahaan ini dilaksanakan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dikerjakan para karyawan, sehingga penggajian serta pengupahan ditentukan menurut berat ringannya pekerjaan yang dikerjakan para karyawan. Kebijakan pemberian gaji dan upah ini adalah berdasarkan aktivitas kerja atau prestasi dari karyawan serta penentuan gaji tersebut ditentukan oleh manajemen perusahaan. Tingkat gaji sistem bulanan sudah ditentukan standarnya. Cara penentuan standar tersebut dengan cara penilaian jabatan bagi para karyawan tetap yang menerima gaji bulanan, yaitu dengan mengadakan evaluasi jabatan.

Dimana evaluasi jabatan itu adalah untuk membandingkan nilai suatu jabatan dengan nilai jabatan lain yang ada dalam perusahaan. Dari penilaian kecakapan dan keterampilan seorang karyawan dapat diramalkan dan ditafsirkan berapa harga yang layak dari keterampilan karyawan tersebut. Cara lain adalah dengan melihat segi pendidikan dan keterampilan yang dimiliki karyawan yang menerima gaji bulanan

tersebut, seperti kepala bagian dinilai dengan melihat keterampilannya, pengetahuan, serta kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Besar kecilnya gaji yang diterima karyawan adalah sesuai dengan kedudukannya dalam perusahaan serta disesuaikan dengan lamanya si karyawan bekerja di perusahaan tersebut. Gaji bulanan ini diberikan pada setiap awal bulan. Berdasarkan hasil penelitian penulis pada perusahaan ini, pihak manajemen telah menerapkan standar Upah Minimum Regional (UMR) Sumatera Utara. Bagi karyawan honorer, mereka menerima upah sebesar Rp 12.000,- per hari kerja. Sedangkan bagi karyawan tetap gaji bulanan mereka diatur tersendiri dan besarnya gaji karyawan tetap per bulannya berkisar antara Rp 450.000,- sampai dengan Rp 1.650.000,- per orang disesuaikan dengan masa kerja, pendidikan, jabatan dan jumlah tanggungan (anak).

Ad. 2). Berbagai bentuk perangsang (incentive).

Untuk merangsang pekerja lebih semangat bekerja maka perlu diberi perangsang. Perangsang yang diberikan PT. Tunas Jaya Medan adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan produktivitas kerja.
2. Perawatan dan pengobatan.
3. Bonus.
4. Masa libur atau cuti.
5. Tunjangan Hari Raya / Tahun Baru.

6. Tunjangan hari tua.

7. Pakaian seragam.

Sejak empat tahun yang lalu yaitu sejak tahun 1997 sampai 2000 tingkat upah maupun gaji karyawan serta tunjangan - tunjangan lainnya, atas kebijaksanaan pimpinan perusahaan, setiap tahun diadakan evaluasi dan dinaikkan. Hal ini dilakukan karena pimpinan menyadari bahwa karyawan merupakan ujung tombak untuk mencapai keberhasilan. Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, maka para karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan rajin. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun akan terus meningkat.

Berikut tabel yang menunjukkan tingkat perubahan upah / gaji serta tunjangan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel. 1
Tingkat Perubahan Upah / Gaji

Tahun	Jumlah Karyawan	Biaya Tenaga Kerja	Biaya Tenaga Kerja Rata – Rata
1997	145	Rp 637.875.000,-	Rp 4.399.137,-
1998	153	Rp 739.887.500,-	Rp 4.835.870,-
1999	155	Rp 1.000.624.500,-	Rp 6.455.650,-
2000	150	Rp 1.050.633.000,-	Rp 7.004.220,-

Sumber. PT. Tunas Jaya Medan

Berdasarkan hasil penelitian penulis di PT. Tunas Jaya Medan, selama empat tahun terakhir pendapatan perusahaan setiap tahunnya mengalami peningkatan. Keberhasilan ini tentu tidak terlepas dari pengaruh

kebijaksanaan perusahaan yang setiap tahunnya meningkatkan kesejahteraan para karyawannya. Pendapatan perusahaan dari tahun 1997 sampai 2000 seperti tabel berikut:

Tabel 2
PT. Tunas Jaya Medan
Pendapatan Operasional
Tahun 1997-2000

Tahun	Pendapatan Operasional	% Naik (Turun)
1997	Rp 1.425.000.000,-	-
1998	Rp 1.922.200.000,-	25,86
1999	Rp 2.828.000.000,-	32,02
2000	Rp 4.075.600.000,-	30,61

Sumber : PT. Tunas Jaya Medan

C. Produktivitas Yang Dicapai Perusahaan

Metode pengukuran produktivitas berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Tingkat produktivitas yang tercermin dalam perusahaan bukanlah semata-mata hasil dari karyawan, tetapi merupakan kerja sama dari faktor-faktor produksi.

Pimpinan harus bertanggungjawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan dan senantiasa tetap memperhatikan keadaan karyawan serta selalu berusaha meningkatkan kegairahan kerja mereka. Berhasil atau tidaknya pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja tersebut sangat bergantung pada besar kecilnya perhatian pimpinan untuk merealisasikan faktor - faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Sejak mulai berdirinya, PT. Tunas Jaya

Medan dalam mengukur produktivitas kerja karyawan selalu mempergunakan ukuran sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total Biaya Operasional}}{\text{Total Pendapatan Operasional}} \times 100 \% = \dots \%$$

Penilaian pengukuran tersebut di atas sampai saat ini tetap dipertahankan karena didalamnya sudah terdapat unsur efisiensi. Berdasarkan hasil penelitian penulis di perusahaan ini, diperoleh data biaya - biaya operasional tahun 1997 sampai 2000 pada tabel berikut ini:

Tabel 3
PT. Tunas Jaya Medan
Biaya - Biaya Operasional
Tahun 1997-2000

Tahun	Total Biaya Operasional	% Naik (Turun)
1997	Rp 911.250.000,-	-
1998	Rp 1.056.982.000,-	13,78
1999	Rp 1.805.847.000,-	41,46
2000	Rp 2.078.432.000,-	13,11

Sumber : PT. Tunas Jaya Medan

Dari data yang tercantum pada tabel 2 dan 3 di atas, maka dapatlah dihitung besarnya produktivitas kerja karyawan dari tahun 1997 sampai 2000 sebagai berikut :

a. Produktivitas kerja karyawan tahun 1997.

$$\frac{911.250.000,-}{1.425.000.000,-} \times 100 \% = 63,94 \%$$

b. Produktivitas kerja karyawan tahun 1998.

$$\frac{1.056.982.000,-}{1.922.200.000,-} \times 100\% = 54,98 \%$$

c. Produktivitas kerja karyawan tahun 1999.

$$\frac{1.805.847.000,-}{2.828.000.000,-} \times 100\% = 63,85 \%$$

d. Produktivitas kerja karyawan tahun 2000.

$$\frac{2.078.432.000,-}{4.075.600.000,-} \times 100\% = 50,99 \%$$

Dari angka - angka di atas dapat ditunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT. Tunas Jaya Medan selama empat tahun terakhir yaitu dari tahun 1997 sampai 2000 rata - rata meningkat pertahunnya sebesar :

$$\frac{63,94 \% + 54,98 \% + 63,85 \% + 50,99 \%}{4} = 58,44 \%$$

D. Hubungan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja

Pada hakekatnya motivasi merupakan hal yang sangat erat hubungannya dan mempunyai arti penting pada peningkatan prestasi kerja. Jika karyawan sudah termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka ia akan bekerja lebih giat sehingga ia dengan sendirinya akan meningkatkan prestasi kerjanya, yang tentu akan sangat membantu dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Untuk melihat pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja dapat dilihat melalui tingkat produktivitas kerja. Untuk melihat pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Tunas Jaya Medan dapat dilihat dari perkembangan tingkat penjualan perusahaan ini mulai tahun 1997 sampai 2000 yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4
PT. Tunas Jaya Medan
Jumlah Karyawan dan Hasil Penjualan
Tahun 1997-2000

Thn	Jlh TK	Jumlah Penjualan	Peningkatan Penjualan	Rata – Rata Penjualan Tiap Karyawan
1997	145	Rp 1.425.000.000,-	-	Rp .9.827.586 ,-
1998	153	Rp 1.922.200.000,-	Rp 497.200.000,-	Rp 12.563.398 ,-
1999	155	Rp 2.828.000.000,-	Rp 905.800.000,-	Rp 18.245.161,-
2000	150	Rp 4.075.600.000,-	Rp 1.247.600.000,-	Rp 27.170.666 ,-

Sumber : PT. Tunas Jaya Medan.

Dari tabel dapat dilihat tingkat penjualan PT. Tunas Jaya Medan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Sesuai dengan uraian tersebut diatas maka jelaslah bahwa program pemberian motivasi dengan tepat, efektif dan terarah sangat erat sekali hubungannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Dengan menerapkan sistem motivasi yang tepat, maka para karyawan akan senantiasa merasa puas dan memperoleh ketenangan dalam melaksanakan tugasnya, dalam arti mereka akan memperoleh tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Selanjutnya mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat dan rajin, hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dengan meningkatnya produktivitas kerja karyawan tentunya akan meningkatkan output perusahaan dan pada akhirnya laba perusahaan akan terus mengalami peningkatan.

E. Hambatan - Hambatan Yang Dihadapi Perusahaan dan Cara Mengatasinya.

Dalam pelaksanaan pemberian motivasi pada para karyawan di PT. Tunas Jaya Medan tidak dijumpai masalah yang berarti karena semua karyawan mengetahui peraturan yang ada di perusahaan. Sedangkan dalam hal penilaian prestasi kerja terdapat banyak masalah yang dihadapi baik dari karyawan itu sendiri maupun dari perusahaan. Hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan yaitu berupa:

- 1) Penilaian prestasi kerja hanya dilakukan oleh pimpinan tanpa sepengetahuan karyawan, sehingga karyawan itu sendiri tidak mengetahui dimana kelebihan dan kekurangannya.
- 2) Pada hasil penilaian kerja diberi tanda B (Baik), CB (Cukup Baik), S (Sedang), dan K (Kurang) tanpa adanya keterangan yang jelas penilaian yang pasti sehingga karyawan sering kurang puas atas hasil penilaian prestasi kerjanya.
- 3) Pemberian jaminan sosial mempunyai masalah dalam pelaksanaannya. Masalah ini timbul karena sifat manusia ingin selalu yang terbaik. Penilaian yang kurang baik kebanyakan menyangkut masalah ekonomi atau yang berbentuk uang. Disisi lain perusahaan telah mengeluarkan biaya besar untuk

pemberian jaminan sosial. Hal ini terjadi karena semakin meningkatnya kesulitan ekonomi. Oleh karena itu perusahaan harus selalu mengikuti, mengawasi dan memperhatikan seluruh kebutuhan karyawan karena kalau tidak hal ini akan menimbulkan dampak kurang baik terhadap tingkat produktivitas kerja mereka.

Cara mengatasinya:

- 1) Pimpinan harus bertindak secara manajerial yang mampu menyesuaikan seluruh sikap dan tindakannya sesuai dengan prinsip – prinsip manajemen. Manajer yang baik harus memiliki sikap keterbukaan sehingga pada setiap pertemuan hal - hal yang penting dalam pencapaian target perusahaan harus diinformasikan kepada para karyawan.
- 2) Bila melihat perkembangan PT. Tunas Jaya Medan setiap tahunnya, maka usaha yang harus dilakukan PT. Tunas Jaya Medan dalam hal pemberian jaminan sosial itu adalah:
 - a. Gaji yang diberikan perusahaan kepada para karyawan seharusnya dapat menjamin tingkat hidup yang layak demi terciptanya ketenangan kerja karena dengan demikian mereka dapat memusatkan perhatiannya terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.
 - b. Meneliti dan memperhatikan kebutuhan para karyawan baik di bidang ekonomi ataupun fasilitas lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian - uraian yang telah dikemukakan dalam bab terdahulu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Tunas Jaya Medan adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang agroindustri yang menghasilkan Tandan Buah Segar (TBS) sebagai produknya.
2. Struktur organisasi yang digunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengelola jalannya perusahaan berbentuk struktur organisasi garis dan staf.
3. Program motivasi yang di terapkan PT. Tunas Jaya Medan telah sesuai dengan teori - teori motivasi yang ada.
4. Program motivasi yang diterapkan perusahaan telah menunjukkan hasil yang positif, tercermin dari tingkat produktivitas yang dicapai.
5. Masih ada beberapa kebutuhan tenaga kerja yang belum terjangkau oleh pihak manajemen perusahaan, seperti perumahan karyawan.
6. Motivasi yang efektif dari pimpinan dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi dari para karyawan.
7. Perusahaan telah menetapkan sistem penilaian kondite kerja karyawan dengan mekanisme yang telah ditentukan sendiri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian - uraian yang telah dikemukakan dalam bab terdahulu dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Tunas Jaya Medan adalah perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang agroindustri yang menghasilkan Tandan Buah Segar (TBS) sebagai produknya.
2. Struktur organisasi yang dipgunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengelola jalannya perusahaan berbentuk struktur organisasi garis dan staf.
3. Program motivasi yang di terapkan PT. Tunas Jaya Medan telah sesuai dengan teori - teori motivasi yang ada.
4. Program motivasi yang diterapkan perusahaan telah menunjukkan hasil yang positif, tercermin dari tingkat produktivitas yang dicapai.
5. Masih ada beberapa kebutuhan tenaga kerja yang belum terjangkau oleh pihak manajemen perusahaan, seperti perumahan karyawan.
6. Motivasi yang efektif dari pimpinan dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi dari para karyawan.
7. Perusahaan telah menetapkan sistem penilaian kondite kerja karyawan dengan mekanisme yang telah ditentukan sendiri.

B. Saran

Dalam memotivasi karyawan untuk berprestasi perlu diperhatikan faktor-faktor penghambat program motivasi itu sendiri antara lain :

1. Kiranya untuk menutupi kapasitas olah pabrik (PKS) dirasa perlu untuk memperluas lokasi perkebunan dari yang sudah ada sekarang. Hal ini untuk menutupi ketergantungan kepada perkebunan rakyat disekitar.
2. Untuk mendorong karyawan agar lebih giat bekerja hendaknya pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan tanpa membeda-bedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain.
3. Sistem penilaian konduite
Agar dibuat suatu sistem penilaian yang transparan agar tidak merugikan karyawan sehingga dapat dijadikan alat memotivasi karyawan.
4. Kiranya perlu dilakukan upacara penyerahan penghargaan dari pihak perusahaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerjanya, sehingga karyawan yang lain yang belum mendapat penghargaan dapat termotivasi.
5. Ada baiknya pihak manajemen perusahaan memikirkan untuk mendirikan pabrik pengolahan kelapa sawit (PKS) sendiri

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Kusriyanto, **Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan**, Cetakan II, Binaman Pressindo, Jakarta, 1994.
- Edwin B. Fillipo, **Personel Management (Manajemen Personali)**, Edisi VI, Jilid II, Terjemahan Alponso S., Erlangga, Jakarta, 1995.
- Gibson, Invancevich dan Donnely, **Organisasi dan Manajemen, Prilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.
- Heidrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1996.
- Kartini Kartono, **Psikologi Sosial Perusahaan Industri**, Cetakan I, Rajawali, Jakarta, 1996.
- Kam Albercht, **Organization Development (Pengembangan Organisasi)**, Edisi I, Cetakan I, Terjemahan Syaiful Anwar, Angkasa, Bandung, 1996.
- Muchdarsyah Sinungan, **Produktivitas, Apa dan Bagaimana**, Edisi II, Cetakan II, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Susilo Martoyo, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi I, Cetakan I, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- Sukanto Reksohadiprojo, T. Hani Handoko, **Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Prilaku**, Edisi II, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Sondang P. Siagian, **Teori Motivasi dan Aplikasi**, Cetakan I, Penerbit Bina Aksara, Jakarta, 1995.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi II, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Panji Anoraga, **Psikologi Kepemimpinan**, Edisi I, Cetakan I, Rineka Cipta, Semarang, 1996.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995

S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi dan Makalah**, Edisi VIII. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995

