

**PEMBERIAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS
KERJA KARYAWAN PADA PT. DHARMA
BANDAR MANDALA
MEDAN**

Oleh

HENDRY M.T SITUMORANG
00 830 0046



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

2007

Nama Mahasiswa : **Hendry M.T Situmorang**
NIM : **00 830 0046**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pemberian Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan**

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Pembimbing I



(Drs. H. Jhon Hardy, MSi)

Pembimbing II



(H. Syahriandy, SE, MSi)

Diketahui Oleh

Ketua Jurusan



(Drs. H. Jhon Hardy, MSi)

Dekan



(H. Syahriandy, SE, MSi)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

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

RINGKASAN



Hendri MT Situmorang

PEMBERIAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. DHARMA BANDAR MANDALA MEDAN .

(Drs. H. Jhon Hardy, Msi selaku Pembimbing I, H. Syahriandy, SE, Msi, selaku Pembimbing II).

Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak akan mampu menjalankan pekerjaan dengan sendirian, tetapi harus dengan bantuan orang lain yang bekerjasama menjalankannya dengan memberikan tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Karyawan mungkin menjalankan pekerjaan dengan baik dan mungkin pula tidak. Jika ada pekerjaan yang dijalankan dengan tidak baik, pimpinan harus tahu apa penyebabnya. Apakah karena karyawan memang kurang mampu atau kurang rangsangan serta dorongan yang diberikan kepadanya. Karena itulah motivasi perlu diketahui dan dikuasai oleh seorang pimpinan.

Motivasi hendaknya tidak berat sebelah, artinya motivasi tersebut jangan berdasarkan hubungan keluarga (nepotisme), agama, suku, kepentingan dan lain sebagainya. Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing – masing. Motivasi adalah kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

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

serta merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, oleh karena seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan akan menentukan efektivitas pimpinan, karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan. Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan akan menentukan efektivitas pimpinan, karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui dan dimiliki oleh setiap pimpinan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan, masalah yang menjadi pokok bahasan tulisan ini adalah apakah pimpinan sudah menerapkan kebijakan motivasi yang tepat. Hipotesis penulis yaitu jika pimpinan sudah menerapkan kebijakan motivasi kerja yang tepat, maka produktivitas kerja pegawai meningkat.

Sebagaimana diketahui salah satu tugas penting dalam suatu kantor adalah menetapkan kebijaksanaan, terlebih - lebih kebijaksanaan dalam memberikan motivasi kepada para pegawai. Kebijaksanaan tersebut haruslah yang diarahkan untuk peningkatan semangat dan kegairahan kerja yang diikuti tanggungjawab terhadap pekerjaan sehingga produktivitas kantor meningkat dan tercapailah sasaran yang diinginkan.

serta merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, oleh karena seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan akan menentukan efektivitas pimpinan, karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan. Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan akan menentukan efektivitas pimpinan, karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui dan dimiliki oleh setiap pimpinan.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan, masalah yang menjadi pokok bahasan tulisan ini adalah apakah pimpinan sudah menerapkan kebijakan motivasi yang tepat. Hipotesis penulis yaitu jika pimpinan sudah menerapkan kebijakan motivasi kerja yang tepat, maka produktivitas kerja pegawai meningkat.

Sebagaimana diketahui salah satu tugas penting dalam suatu kantor adalah menetapkan kebijaksanaan, terlebih - lebih kebijaksanaan dalam memberikan motivasi kepada para pegawai. Kebijaksanaan tersebut haruslah yang diarahkan untuk peningkatan semangat dan kegairahan kerja yang diikuti tanggungjawab terhadap pekerjaan sehingga produktivitas kantor meningkat dan tercapailah sasaran yang diinginkan.

Kebijaksanaan motivasi yang diterapkan pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan meliputi, kebijaksanaan:

- 1) Promosi
- 2) Mutasi
- 3) Gaji dan tunjangan
- 4) Pendidikan dan Latihan

Program pemberian motivasi telah terlaksana dengan tepat, efektif dan terarah karena sangat erat sekali hubungannya dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Kesimpulan penulis dalam tulisan ini meliputi:

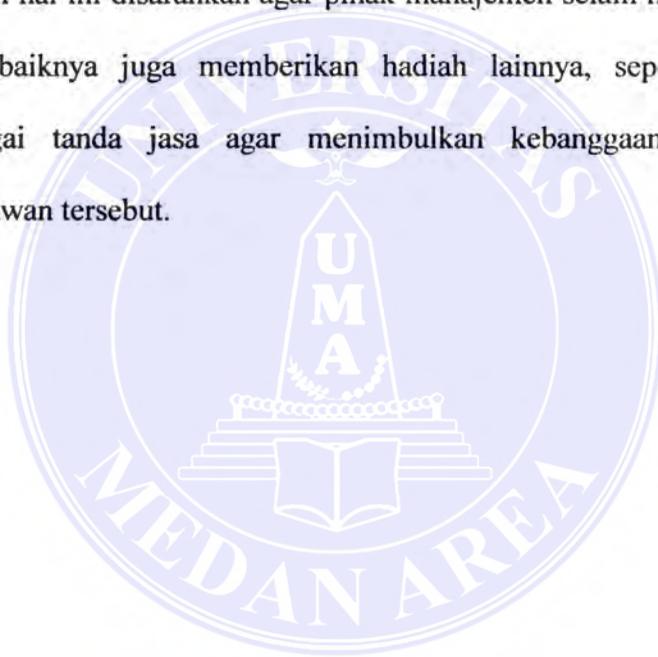
1. PT. Dharma Bandar Mandala Medan berdiri pada tahun 1968 yang pada awalnya hanya melakukan kegiatan penjualan tiket pesawat terbang saja. Seiringnya waktu berjalan perusahaan mengalami perkembangan dalam usahanya. Pada tahun 1990 perusahaan bergerak dibidang ticketing dan travel yang menangani adventure tours, selain itu juga melakukan usaha jasa pengiriman barang.
2. Pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan, motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sudah mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan.
3. Dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, perusahaan menggunakan dua metode yaitu metode motivasi positif dan motivasi negatif.:

- a. Penerapan motivasi positif antara lain dengan cara pemberian:
 1. Kesempatan mengikuti Job Opening Jabatan
 2. Diberi kesempatan mengikuti pendidikan
 3. Pemberian insentif / bonus
 4. Diberi kesempatan bertemu dengan jajaran direksi guna menerima penghargaan.
- b. Motivasi negatif terhadap pekerja, berupa:
 1. Penurunan golongan.
 2. Penurunan jabatan.
 3. Pengurangan penghasilan
 4. Pemutusan hubungan kerja.

Adapun saran penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perlu kiranya untuk mempertahankan motivasi yang sudah ada untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan agar prestasi karyawan terus bertambah.
2. Dalam menerapkan motivasi positif hendaknya pihak manajemen tidak lagi mengikut sertakan karyawan yang telah mampu / nyata berhasil memenuhi rencana kerja tahun berjalan untuk mengikuti Job Opening, tetapi langsung diberi kesempatan menduduki suatu jabatan karena karyawan tersebut sudah terbukti berhasil menunjukkan hasil kerja yang dibebankan kepadanya.

3. Dalam menerapkan motivasi negatif kiranya pihak manajemen tidak terlalu berpegangan langsung kepada ketentuan / aturan yang sudah baku, tetapi perlu dibuat komite atau tim yang terdiri dari beberapa orang untuk mempertimbangkan hukuman dari hal tersebut.
3. Dengan meningkatnya prestasi kerja karyawan sudah tentu akan meningkatkan penghasilan perusahaan. Bagi karyawan yang berprestasi dalam hal ini disarankan agar pihak manajemen selain memberikan bonus ada baiknya juga memberikan hadiah lainnya, seperti cendramata sebagai tanda jasa agar menimbulkan kebanggaan tersendiri bagi karyawan tersebut.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan lahir dan batin 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 benar – benar jauh dari sempurna, dan masih banyak ditemui kekurangan serta kejanggalan di sana – sini, oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis menginginkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk sempurnanya tulisan ini.

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

1. Bapak Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak H. Syahriandy, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area sekaligus pembimbing II penulis yang telah membimbing dengan penuh perhatian.
3. Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Medan Area, sekaligus pembimbing I penulis yang telah membimbing dengan penuh perhatian.

4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengajar penulis dari sejak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Bapak Pimpinan PT. Dharma Bandar Mandala Medan beserta staf perusahaan yang telah bersedia menerima penulis untuk mengambil data guna penyelesaian skripsi ini.
6. Segenap staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah memberikan bantuan dan pelayanan administrasi kepada penulis.
7. Teristimewa kepada Ayah (L.W. Situmorang) dan Ibundaku (B. Br. Manullang), serta seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan semangat kepada penulis untuk terus menyelesaikan studi dan skripsi ini.
8. Pemuda – Pernudi Gereja GKPI Helvetia Medan atas support dan buah pikirannya.
9. Unedo Lestari Angriani Purba, ST – My Endless Love, yang terus memberikan dorongan agar penulis tabah untuk menyelesaikan perkuliahan dan tulisan ini.

Akhirnya semoga Tuhan yang Maha Esa memberkati dan memberikan karunia Nya kepada kita semua. Amin.

Medan Juni 2007
Penulis

Hendry M.T. Situmorang

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR TABEL	
BAB I :	
PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	3
D. Luas, Manfaat dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II :	
LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian Dan Tujuan Pemberian Motivasi	7
B. Teori Motivasi Dan Jenis – Jenis Motivasi	11

C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	21
D. Pengertian Dan Metode Pengukuran Produktivitas	22
E. Hubungan Motivasi Dengan Produktivitas	23
BAB III: PT. DHARMA BANDAR MANDALA MEDAN	27
A. Gambaran Umum Perusahaan	27
B. Kebijakan Pemberian Motivasi Yang Diterapkan	33
C. Proses Pemberian Dan Jenis – Jenis Motivasi	35
D. Produktivitas Yang Dicapai	37
E. Hubungan Motivasi Dan Produktivitas Kerja	39
F. Hambatan Yang Dihadapi Dan Cara Mengatasinya	40
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	42
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	50
A. Kesimpulan	50
B. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	53

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar. 1

Struktur PT. Dharma Bandar Mandala Medan

30



B A B I

P E N D A H U L U A N

A. Alasan Pemilihan Judul

Maju mundurnya suatu perusahaan tidak terlepas dari unsur manusia yang bekerja didalamnya, baik ia sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan, keduanya saling memerlukan. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, pimpinan harus mampu memberikan motivasi yang benar dan tepat kepada bawahannya sehingga mereka terdorong hatinya untuk melakukan peraturan dan perintah yang diberikan pimpinan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Jadi manusia yang ada dan bekerja sebagai karyawan merupakan unsur yang paling penting dalam suatu perusahaan , karena karyawan inilah yang menggerakkan dan mengendalikan semua sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Agar tujuan perusahaan dapat dicapai, maka pimpinan harus sanggup memberi perhatian yang serius terhadap karyawan sebagaimana juga perhatian terhadap sumber daya lainnya. Selain itu pula ia harus berusaha untuk membangkitkan semangat kerja semua karyawan dengan memberi motivasi yang efektif.

Didalam melaksanakan tugasnya, seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankannya secara sendiri, tetapi ia harus dibantu orang lain untuk melaksanakannya. Oleh sebab itu pemimpin itu harus mampu mendorong dan membangkitkan daya gerak karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban baginya sehingga termotivasi melakukan pekerjaan dengan baik yang pada gilirannya hasil kerja tersebut akan meningkatkan produktivitas kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Motivasi karyawan penting dilakukan karena karyawan sebagai tenaga kerja mereka bukan mesin yang dapat digerakkan begitu saja, mereka adalah makhluk hidup yang mempunyai kemauan, keinginan, kebutuhan dan cara berfikir. Mengingat begitu penting dan kompleksnya masalah motivasi guna pencapaian tujuan perusahaan, maka penulis tertarik untuk menulis skripsi dengan topik tentang motivasi kerja.

PT. Dharma Bandar Mandala Medan berdiri pada tahun 1999 yang pada awalnya hanya melakukan kegiatan sebagai agen Surat Muatan Udara (SMU). Seiringnya waktu berjalan perusahaan mengalami perkembangan dalam usahanya. Pada tahun 1999 - 2000 perusahaan bergerak dibidang cargo yang menangani jasa pengiriman barang dan telah membuka cabang di seluruh Indonesia.

Pada perusahaan ini motivasi sudah dijalankan dengan menerapkan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi baik dan memberikan

peringatan dan hukuman kepada karyawan yang melakukan pelanggaran dan tindakan indisipliner lainnya.

Melihat begitu penting peranan motivasi didalam manajemen suatu perusahaan, maka penulis merasa penting menelitinya dan mencoba untuk membahasnya yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul “ Pemberian Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan “

B. Perumusan Masalah

Masalah adalah keadaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan sesuai tujuan semula. Dalam menjalankan aktivitasnya setiap perusahaan selalu menghadapi berbagai masalah, baik itu yang datang dari dalam maupun dari luar perusahaan yang harus diatasi guna pencapaian tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang penulis lakukan pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan ditemukan masalah yang berkaitan dengan motivasi yang dirumuskan sebagai berikut :

“ Apakah pimpinan sudah menerapkan kebijakan motivasi yang tepat ”

C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah yang kebenarannya masih memerlukan pembuktian melalui penelitian. Untuk lebih

jelasnya tentang pengertian hipotesis berikut pendapat yang dikemukakan oleh ahli sebagai berikut :

“ Hipotesis ialah suatu proposisi, kondisi atau prinsip untuk sementara waktu dianggap benar dan barang kali tanpa keyakinan, agar bisa ditarik suatu konsekwensi yang logis dan dengan cara ini kemudian diadakan pengujian tentang kebenarannya dengan data empiris hasil penelitian ”.¹

Berdasarkan masalah di atas maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

“ Kebijakan motivasi yang diterapkan belum tepat “.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Oleh karena terbatasnya pengetahuan, dana, waktu dan tenaga yang ada pada penulis, maka tulisan skripsi ini penulis batasi hanya pada masalah motivasi yang dilaksanakan oleh manajemen PT. Dharma Bandar Mandala Medan dalam hubungannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun yang menjadi tujuan penulis melakukan penelitian ini :

- a. Untuk mengetahui lebih mendalam mengenai motivasi yang dijalankan oleh manajemen PT. Dharma Bandar Mandala Medan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

- b. Untuk mengetahui hambatan – hambatan yang dihadapi oleh manajemen PT. Dharma Bandar Mandala Medan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memberikan sumbang saran kepada manajemen PT. Dharma Bandar Mandala Medan dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Metode yang dipergunakan dalam rangka pengumpulan data pada penelitian ini adalah :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu penelitian yang bersumber dari buku – buku, literatur, majalah serta sumber lainnya yang ada hubungan dengan penulisan skripsi ini. Hasil yang diperoleh dari kegiatan ini adalah data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu penelitian yang dilakukan ke objek penelitian, dalam hal ini PT. Dharma Bandar Mandala Medan agar ditemukan data primer.

Adapun tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Pengamatan (Observation) yaitu dengan melakukan pengamatan langsung ke objek yang diteliti untuk memperoleh gambaran secara konkrit, dan mencatat hasil pengamatan itu.

2. Wawancara (Interview) yaitu dengan mengadakan wawancara secara langsung kepada pihak yang berwenang atau yang kompeten memberikan keterangan.
3. Daftar pertanyaan (Questionnaire) yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pihak yang berwenang untuk diisi jawabannya.

F. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu data dikumpulkan lalu disusun, dikelompokkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Deduktif, yaitu dengan mengadakan analisis dengan mencoba menarik kesimpulan khusus dari teori yang berlaku umum mengenai fakta yang dihadapi.

Dari kedua hasil analisis diatas dapat diambil suatu kesimpulan dan selanjutnya penulis menyusun saran yang mungkin berguna bagi perusahaan untuk pemecahan masalah.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Tujuan Pemberian Motivasi

Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan pekerjaan dengan sendirian, tetapi dengan bantuan orang lain yang bekerjasama menjalankannya dengan memberikan tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Karyawan mungkin menjalankan pekerjaan dengan baik dan mungkin pula tidak. Jika ada pekerjaan yang dijalankan dengan tidak baik, pimpinan harus tahu apa penyebabnya. Apakah karena karyawan memang kurang mampu atau kurang rangsangan serta dorongan yang diberikan kepadanya. Karena itulah motivasi perlu diketahui dan dikuasai oleh seorang pimpinan.

Motivasi hendaknya tidak berat sebelah, artinya motivasi tersebut jangan berdasarkan hubungan keluarga (nepotisme), agama, suku, kepentingan dan lain sebagainya. Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing – masing. Motivasi adalah kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia serta merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, oleh karena seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Kemampuan pimpinan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan akan menentukan efektivitas pimpinan, karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan. Beberapa pendapat para ahli tentang motivasi antara lain:

- “ *Suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya*”²
- “ *Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya*”³
- “ *Motivasi atau pendorong kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan untuk melakukan kegiatan secara sukarela sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh atasan. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna*”.⁴

Jadi dapat dinyatakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam

² Martin Handoko, **Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku**, Cetakan II, Edisi I, Kanisius, Yogyakarta, 2001. hal. 9.

³ Sondang P. Siagian, **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, Edisi I, Cetakan II, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2000. hal 138.

⁴ **Dasar - Dasar Manajemen Suatu Pengantar**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001; hal: 23.

menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama.

Misalnya tidak mustahil seorang mahasiswa akan sangat tekun membaca suatu novel yang dianggapnya menarik, akan tetapi ia akan segera merasa bosan jika menghadapi buku teks yang harus dikuasainya untuk menghadapi ujian. Dari batasan pengertian diatas juga terlihat bahwa motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang sering dikenal dengan istilah motivasi internal. Akan tetapi dapat pula bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan, yang dikenal dengan istilah motivasi eksternal. Faktor – faktor motivasi itu, baik yang bersifat internal dan eksternal dapat bersifat positif maupun negatif.

Kunci keberhasilan seorang manajer dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor – faktor motivasi tersebut sedemikian rupa sehingga menjadi daya pendorong yang efektif. Berikut ini merupakan contoh faktor motivasi positif yang bersumber dari dalam (internal). Seseorang yang merasa berhasil melaksanakan kewajibannya dengan sangat memuaskan memperoleh dorongan positif untuk bekerja lebih keras lagi dimasa yang akan datang sehingga ia meraih keberhasilan yang lebih besar dalam kariernya. Sebaliknya jika ia kurang berhasil melaksanakan tugasnya sehingga mendapat teguran dari atasan, teguran yang merupakan faktor motivasi yang negatif, akan menjadi pendorong baginya untuk memperbaiki kekurangan sehingga situasi tersebut tidak terulang kembali.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

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)18/7/23

Adapun contoh faktor motivasi yang bersumber dari luar (eksternal) yang bersifat positif. Seorang manajer memberikan pujian kepada bawahan yang berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik disertai dengan penghargaan dan pemberian hadiah. Karena dorongan itu diharapkan pekerja akan lebih giat untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Jadi pada dasarnya motivasi merupakan proses psikologis yang fundamental. Akan sangat sukar untuk menyangkal bahwa motivasi merupakan proses yang penting dalam pemuasan berbagai kebutuhan dan menjamin berbagai kepentingan para anggota organisasi. Jadi pemuasan kebutuhan seseorang tidak dapat dijelaskan dan dipahami semata – mata berdasarkan pemahaman motivasi saja karena memang ada faktor – faktor lain yang turut mempengaruhi.

Cara memotivasi antara orang yang satu dengan orang yang lainnya berbeda, tergantung dari banyak faktor seperti kewibawaan, ambisi, pendidikan dan umur. Seorang manajer yang tidak termotivasi untuk mencapai kemajuan dan keberhasilan akan mendapat hal sulit untuk memotivasi orang lain. Motivasi diri sendiri berasal dari keinginan yang keras untuk mencapai tujuan tertentu, tidak peduli kesulitan apapun yang harus diatasi.

Untuk itulah perlu diadakan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi serta pengawasan yang tepat dan baik. Disamping itu diperlukan suatu cara untuk mengurangi kelelahan pegawai. Cara untuk ini dikenal dengan penyelidikan waktu dan gerak (Time and Motivation Study). Disini gerak yang dipelajari

UNIVERSITAS MEDAN AREA

adalah gerak yang tidak efisien bagi perusahaan dan diganti dengan gerak yang

Document Accepted 19/7/23

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

dapat mempercepat pekerjaan serta mengurangi kelelahan dan kebosanan. Dewasa ini pada perusahaan yang sudah besar dan sudah maju, untuk penyelidikan ini mempergunakan film dan alat pencatat waktu yang teliti dan akurat.

Dari semua pengertian yang telah dikemukakan tersebut di atas motivasi adalah suatu alat yang digunakan untuk memberikan semangat kerja yang tinggi pada diri pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan agar target / tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dengan demikian jelas bahwa motivasi terhadap pegawai harus dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perkembangan teknologi, dimana peranan motivasi sangat besar manfaatnya kepada peningkatan produktivitas serta perkembangan perusahaan.

B. Teori Motivasi Dan Jenis – Jenis Motivasi

Jenis - jenis motivasi yang diberikan merupakan daya penggerak yang menciptakan prestasi kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan efisien dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Hal tersebut disebabkan karena adanya perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing - masing karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu, pimpinan harus mengetahui dan perlu mengadakan pengamatan tentang daya perangsang atau motivasi mana yang terbaik yang akan diterapkan, sehingga

Pada garis besarnya motivasi dapat digolongkan dalam dua jenis, yaitu:

- “ 1. *Motivasi positif.*
2. *Motivasi negatif.*”⁵

ad. 1. Motivasi Positif.

“ *Adalah proses untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.*”⁶

Pada jenis motivasi ini apabila seseorang melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita memberikan hadiah mungkin berwujud uang, penghargaan, dan lain - lain.

ad. 2. Motivasi Negatif.

“ *Adalah untuk mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang diinginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan sanksi.*”⁷

Pada motivasi jenis kedua ini apabila karyawan tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita memberi tahu bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, mungkin dapat kehilangan pengakuan uang atau kehilangan jabatan.

⁵ Heidrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, Cetakan II, BPFE, Yogyakarta, 2002, hal. 204.

⁶ Abdulyani, **Manajemen Organisasi**, Edisi I, Cetakan I, Penerbit PT. Bina Aksara, Jakarta, 2000. Hal. 38

Semua manajer dapat menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalah utama dari penggunaan motivasi ini adalah bagaimana perimbangan atau proporsi penggunaan dan kapan penggunaannya. Apabila seorang pimpinan percaya bahwa ketakutan atau ancaman akan mengakibatkan seseorang melakukan tindakan, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif.

Sebaliknya jika pimpinan berkeyakinan bahwa kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, maka ia akan banyak menggunakan motivasi positif. Walaupun demikian tidak ada pimpinan yang sama sekali tidak menggunakan motivasi negatif. Penggunaan motivasi jenis ini didasarkan pada situasi dan orang yang dihadapinya. Sebab suatu dorongan atau motivasi yang sudah dianggap efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain. Misalkan pada seorang diberikan motivasi positif sehingga ia bekerja lebih giat karena dia merasa dirinya dihargai atasan, tetapi seseorang tertentu dengan adanya dorongan tertentu dari atasan kemungkinan ia menjadi acuh, sebab ia menganggap dirinya orang penting yang harus diperhatikan.

Berikut ini beberapa unsur dari motivasi positif yaitu:

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pimpinan harus biasa memberikan pujian untuk siapa saja apabila pekerjaan yang dikerjakannya itu dapat diselesaikannya dengan baik,

hal ini dapat menyenangkan pegawai tersebut. Yang pada akhirnya ia memacu dirinya untuk menjadi yang terbaik.

2. Informasi.

Pemberian suatu informasi tentang keadaan perusahaan kepada pegawai merupakan kebutuhan dari pegawai. Informasi yang diberikan antara lain mengenai kemajuan perusahaan, kesulitan yang dihadapi, data keuangan perusahaan, kemajuan - kemajuan segala bidang dalam era globalisasi sekarang ini dan sebagainya. Dengan adanya penjelasan yang diberikan maka pegawai akan mengetahui keadaan yang terjadi di perusahaan.

3. Pemberian perhatian yang tulus.

Pemberian perhatian yang tulus biasanya merupakan pembawaan dasar dari seseorang manusia dan sukar dilakukan seseorang secara asal saja, karena karyawan dapat merasakan apakah perhatian diberikan secara tulus atau tidak. Pimpinan harus hati-hati dalam memberikan perhatian, sebab dapat menimbulkan ekses yang berbeda terhadap orang yang berbeda.

4. Partisipasi.

Adalah mengikut sertakan orang lain. Seorang pimpinan dalam melaksanakan tugasnya akan lebih berhasil bilamana pimpinan mampu meningkatkan partisipasi karyawan, berarti bawahan

keputusan. Dalam hal ini bawahan akan merasa dihargai sehingga dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawab dapat ditingkatkan dan menimbulkan rasa ikut memiliki.

5. Kebanggaan.

Penggunaan kebanggaan sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan memberikan tantangan yang wajar. Keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut memberikan kebanggaan terhadap pegawai. Penyelesaian pekerjaan yang diberikan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, apabila pekerjaan itu telah disepakati bersama.

6. Uang.

Tidak dapat disangkal lagi bahwa uang merupakan alat motivasi yang penting untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan.

7. Promosi.

Adalah suatu cara yang digunakan untuk memindahkan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi perusahaan. Hal ini ditujukan untuk meyakinkan apakah prinsip "*the right man on the right place*" terwujud atau belum. Perwujudan prinsip ini penting, sebab disinilah titik awal penciptaan efisiensi dan efektifitas. Dengan promosi diharapkan adanya kestabilan atau ketenangan dalam pekerjaan sehingga menjamin moral pekerja lebih baik.

Dengan adanya promosi, pegawai akan memperoleh tugas dan wewenang serta tanggungjawab lebih besar dari sebelumnya. Suatu tugas, wewenang dan tanggungjawab yang lebih, biasanya dengan imbalan jasa dan fasilitas yang lebih besar, tetapi tidak selamanya kenaikan imbalan jasa merupakan promosi. Promosi harus dijalankan dengan objektif. Hal ini untuk menghindari hal - hal yang tidak diinginkan seperti timbulnya pilih kasih dalam melaksanakan promosi atau disebabkan hubungan keluarga, suku dan agama yang dapat menimbulkan rasa iri hati, dan bila hal ini dibiarkan berlarut - larut tentu saja dapat menimbulkan frustrasi dari pegawai yang tidak mendapatkan kesempatan dalam promosi dan juga menurunkan produktivitas pegawai tersebut.

Selain hal tersebut menurut pendapat ahli dalam bukunya pada garis besarnya motivasi dapat dibagi atas tiga golongan, yaitu :

1. *Material Incentive.*
2. *Semi Material.*
3. *Non Materia Incentive*".⁸

ad. 1. *Material Incentive.*

Yang termasuk dalam material incentive adalah segala daya upaya perangsang yang dapat dinilai dengan uang. Prioritas utama adalah upah dan gaji. Pemberian upah dan gaji kepada karyawan sebagai balas jasa

yang sesuai, agar mereka hidup selayaknya, yang tentunya harus melihat kondisi keuangan perusahaan. Selain upah dan gaji, karyawan juga mengharapkan pemberian keuntungan perusahaan seperti dalam bentuk bonus tahunan dan kesejahteraan dihari tua.

ad. 2. Semi Material.

Yang termasuk kedalamnya adalah penempatan yang tepat, pendidikan dan latihan yang sistematis, promosi yang objektif, kontinuitas pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil karyawan dalam pengambilan keputusan, pemberian pekerjaan yang menyenangkan, penyediaan fasilitas rekreasi, fasilitas kesehatan, keamanan bekerja, perumahan dan lain sebagainya. Penempatan yang tepat dari seorang karyawan adalah suatu hal yang dapat meningkatkan efisiensi karyawan serta mempercepat pengembangan karyawan. Pengalokasian tersebut disesuaikan dengan pendidikan, keahlian, keterampilan dan kemampuan karyawan itu sendiri. Begitu juga halnya dengan pendidikan dan latihan yang sistematis dan berkesinambungan dapat meningkatkan gairah kerja, sebab hal itu akan meningkatkan potensi karyawan dan profesionalismenya. Dengan demikian terbuka peluang untuk memperoleh promosi yang lebih tinggi. Partisipasi wakil - wakil karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk terciptanya policy (kebijaksanaan) perusahaan yang baik merupakan suatu langkah untuk saling pengertian serta dapat meningkatkan

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

menciptakan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap perusahaan. Kontinuitas pekerjaan yang terjamin serta berkesinambungan bagi semua karyawan akan menciptakan dedikasi dan loyalitas yang tinggi. Dimana dengan sendirinya mereka yakin bahwa pekerjaan atau jabatan yang mereka miliki tidaklah bersifat sementara saja. Sebaliknya, bila eksistensi dari kelangsungan hidup perusahaan tidak terjamin maka image perusahaan di mata karyawan atau pihak luar tidak baik. Pemberian informasi kepada setiap karyawan adalah penting. Hal ini dibutuhkan agar mereka mengetahui partisipasi apa saja yang perlu dari mereka dalam menunjang kegiatan perusahaan. Pemberian informasi ini dapat ditempuh dengan pertemuan-pertemuan khusus, melalui majalah perusahaan, dengan jalan mengirim surat, dan lain-lain. Tindakan ini dapat menumbuhkan saling pengertian antara pimpinan dan bawahan dalam perusahaan untuk segera bersama-sama memikul beban kesulitan yang timbul dan sama-sama menikmati bila kemajuan tercapai.

ad. 3. Non Material Incentive.

Yang termasuk dalam non material incentive adalah semua jenis perangsang yang tidak dinilai dengan uang. Dalam hal ini adalah mengenai sikap seorang pimpinan terhadap bawahannya. Seorang pimpinan yang baik adalah pimpinan yang dapat memberikan perhatian yang cukup kepada karyawannya dan dapat menunjukkan sikap ramah

tamah tetapi tegas, sehingga karyawan memperoleh kepercayaan dan kesan yang baik mengenai kepribadian dan sikapnya.

Dalam pemberian motivasi baik yang bersifat material maupun non material harus berlandaskan prinsip - prinsip. Pengertian prinsip dalam hal ini berarti yang mempunyai arti sebagai kebenaran yang menjadi pokok dasar untuk orang berpikir dan bertindak.

Prinsip - prinsip yang harus diakui seorang pimpinan dalam memotivasi karyawannya antara lain:

1. *Motif masing - masing orang bekerja adalah berlainan, dan mereka mengharapkan diperlakukan sebagai individu-individu.*
2. *Kebiasaan dan emosi sangat perlu untuk memahami kelakuan orang - orang, akan tetapi ratio kurang begitu penting.*
3. *Setiap orang ingin mendapatkan balas jasa.*
4. *Perasaan menjadi anggota dan merasa dirinya penting merupakan tenaga - tenaga penggerak yang kuat bagi kebanyakan orang.*
5. *Perasaan takut juga merupakan tenaga penggerak yang kuat tapi efeknya negatif dan lama kelamaan akan berkurang.*
6. *Para karyawan menginginkan pemimpin yang dapat dipercaya dan dapat dihormati.*
7. *Para karyawan ingin melakukan sesuatu yang dapat membuat mereka bangga terhadap apa yang mereka lakukan.*
8. *Para karyawan ingin menggunakan kemampuan yang maksimal dan ingin juga mendapat kepuasan dari kemampuannya tersebut.*
9. *Dengan memberikan keterangan atau saran-saran kepada karyawan mengenai persoalan yang ada hubungannya dengan mereka akan membentuk suatu tim yang efektif.*
10. *Seseorang dipengaruhi oleh kelompok darimana ia merupakan anggota dan sebaliknya ia mempengaruhi kelakuan kelompok.*
11. *Kritik atau perbandingan pekerjaan seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang dilakukan dimuka umum tidak disukai oleh karyawan, dan disini jelas mereka tidak mau kehilangan muka karena perbandingan yang kita lakukan.*

12. *Bila sewaktu-waktu karyawan salah dalam melakukan pekerjaan, maka mereka ingin kesalahan mereka itu diberitahukan secara tepat.*
13. *Tindakan-tindakan untuk mengoreksi ditunggu karyawan jika mereka melakukan kesalahan, dan disini kebanyakan karyawan kurang menyenangi pimpinan yang kurang baik.”⁹*

Selain prinsip - prinsip diatas yang perlu diperhatikan dalam memotivasi karyawan, adanya kunci penting untuk mendorong kemajuan karyawan.

Ada tiga kunci penting untuk mendorong kemajuan karyawan, yaitu:

- “ 1. *Perhatian, dengan adanya perhatian kepada para karyawan manajer dapat mengurangi ketegangan, meningkatkan kepercayaan dan memperbaiki sikap serta semangat kerja.*
2. *Umpan balik (feed back) yang terus-menerus, manajer dapat mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan dengan pihak lain.*
3. *Perasaan saling membutuhkan, para manajer dapat menghilangkan berbagai macam persoalan karena mendasarkan falsafah pengawasan kepada fakta bahwa perusahaan mempekerjakan seorang karyawan karena membutuhkan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Sebaliknya para pekerja memang membutuhkan perusahaan untuk memperoleh pekerjaan.”¹⁰*

Untuk tercapainya aspirasi yang didorong oleh motif internal individu maka pedoman yang dilakukan haruslah berwujud pedoman yang mengarah kepada inciting internal motives individu.

Beberapa pedoman yang dapat digunakan memberikan motivasi antara lain :

- a. Usahakanlah agar orang - orang merasa dirinya penting.
- b. Usahakanlah untuk mengetahui perbedaan individu.
- c. Usahakanlah untuk menjadi pendengar yang baik.

⁹ Sarwoto, **Dasar - Dasar Organisasi dan Manajemen**, Penerbit Ghalia Indonesia,

- d. Hindarilah timbulnya perdebatan-perdebatan.
- e. Hormatilah perasaan orang lain.
- f. Gunakanlah pertanyaan atau percakapan untuk mengajak orang bekerja sama.
- g. Janganlah berusaha untuk mendominasi.
- h. Ingat bahwa kebanyakan orang adalah tamak.
- i. Praktekkanlah manajemen aspiratif.

Rencana pemberian sistem motivasi harus sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan perusahaan. Dan tujuan tiap perusahaan adalah sama, yaitu mendorong para karyawan agar dapat bekerja lebih giat, bersemangat, efisien untuk mencapai tujuan. Kesemuanya itu diberikan pada para karyawan sesuai dengan prestasi dan jenis pekerjaan.

C. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor - faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

- “ 1. Faktor yang berasal dari diri karyawan tersebut.
2. Faktor yang berasal dari situasi atau keadaan tempat dimana karyawan bekerja”¹¹

- ad.1. **Faktor ekstern**, merupakan faktor luar organisasi yang tidak dapat di kendalikan oleh organisasi yang meliputi, perumahan, iklim, kesehatan dan gizi, tingkat pendidikan serta sikap dan etika kerja.
- ad.2. **Faktor intern**, merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi yang meliputi, disiplin, tingkat upah, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknik produksi, motivasi, organisasi, kesempatan berprestasi, dan sarana produksi.

Disamping beberapa faktor diatas ada pula yang mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain, seperti kesehatan dan gizi yang rendah akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya. Ini akan menyebabkan target yang telah disusun tidak akan dapat terrealisasi, dan konsekuensi logis dari keadaan seperti ini akan mempengaruhi tingkat upah yang bakal diterimanya.

D. Pengertian Dan Metode Pengukuran Produktivitas

Manusia sebagai tenaga kerja tidak dapat digerakkan dengan begitu saja. Mereka adalah makhluk hidup yang tidak terlepas dari sifat hakikat kemanusiaannya yang memiliki perasaan, pikiran, kemampuan, kebutuhan serta kemampuan yang berbeda - beda. Mereka harus diarahkan dan didorong dengan jalan memenuhi kebutuhan serta keinginannya, baik material maupun non material.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

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)18/7/23

“ Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output) dan segala pengorbanan biaya untuk mewujudkan hasil tersebut (input). Pada umumnya nisbah ini berupa suatu bilangan rata – rata yang mengungkapkan hasil bagi antara keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang / jasa (seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku) ”¹²

Dari pengertian diatas produktivitas merupakan hubungan antara hasil nyata dengan masukan yang sebenarnya. Jadi produktivitas merupakan ukuran dari efisien produktif (output dibagi input).

$$\text{Produktivitas Kerja} = \frac{\text{Volume Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

Setiap perusahaan penting untuk melakukan penilaian terhadap produktivitas kerja yang mereka capai. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan sistem penilaian prestasi kerja karyawannya demi pencapaian efektifitas tenaga kerja. Sehingga setiap karyawan dapat diketahui tingkat produktivitas dan efisiensi kerjanya.

E. Hubungan Motivasi Dengan Produktivitas

Sumber - sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan keterampilan organisator dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi. Artinya hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah. Melalui perbaikan berbagai cara kerja, pemborosan waktu, tenaga dan berbagai

input lainnya akan bisa dikurangi sejauh mungkin. Hasilnya tentu akan lebih baik dan banyak yang dapat dihemat. Tenaga digunakan secara efektif dan pencapaian tujuan bisa terselenggara dengan baik, efektif dan efisien. Hal tersebutlah yang disebut produktivitas.

Ruang lingkup produktivitas ini harus kita lihat secara keseluruhan. Produktivitas adalah ukuran dari efisiensi produktif (*out put dibagi input*). Masukan (input) dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran (output) diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai.

Sedangkan pengertian produktivitas sebagaimana yang dikemukakan dalam doktrin pada konferensi Oslo tahun 1984 tercantum defenisi produktivitas semesta sebagai berikut:

" Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak jasa dan lebih banyak manusia dengan menggunakan sumber - sumber riil yang makin sedikit ".¹³

Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi tersebut.

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan jumlah sumber daya yang sama.
2. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan sumber daya yang kurang.
3. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

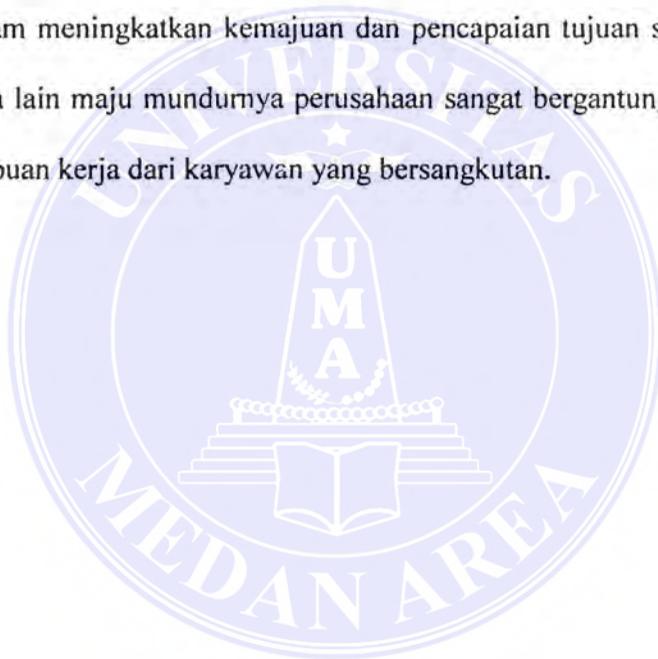
Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakikatnya adalah hasil karya manusia. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi beberapa faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lainnya, seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan kerja dan kesempatan berprestasi.

“ Faktor – faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi”¹⁴

Peningkatan produktivitas kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental yang memuliakan kerja serta perluasan wilayah untuk meningkatkan mutu kehidupan. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan memotivasi karyawan.

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa produktivitas memegang peranan penting dalam meningkatkan kemajuan dan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Dengan kata lain maju mundurnya perusahaan sangat bergantung kepada kualitas dan kemampuan kerja dari karyawan yang bersangkutan.



BAB III

PT. DHARMA BANDAR MANDALA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Latar Belakang

PT. Dharma Bandar Mandala Medan berdiri pada tahun 1999 yang pada awalnya hanya melakukan kegiatan penjualan Surat Muatan Udara (SMU). Seiringnya waktu berjalan perusahaan mengalami perkembangan dalam usahanya. Pada tahun 1999 – 2000 perusahaan bergerak dibidang cargo yang menangani jasa pengiriman barang dari Medan ke seluruh wilayah di Indonesia sebagai sub agen dan sebagai representasi pengiriman barang dari seluruh Indonesia ke Medan.

Seiring perkembangan yang pesat di bidang jasa pengiriman barang maka perusahaan secara bertahap dapat melakukan persaingan dengan agen - agen besar yang sudah ada sejak lama dengan cara melakukan kerjasama dengan perusahaan - perusahaan penerbangan yang ada, baik Domestik maupun Internasional serta membuka jalinan kerjasama terhadap agen - agen besar yang ada disetiap kota di Indonesia yang memiliki jalur penerbangan maupun agen - agen di beberapa kota besar di luar negeri.

Dalam melakukan pengiriman barang PT. Dharma Bandar Mandala Medan sebagai agen dari maskapai penerbangan Mandala Airlines, diberikan dokumen yang menjadi salah satu syarat untuk mengirimkan barang. Dokumen itu disebut juga dengan SURAT MUATAN UDARA (SMU) untuk pengiriman Domestik dan AIRWAY BILL untuk pengiriman Internasional. Didalam dokumen ini akan terlihat jelas bahwa barang apa yang dikirim, daerah tujuan, serta berapa besar biaya pengiriman dan sebagainya. PT. Dharma Bandar Mandala Medan memiliki semua dokumen dari setiap maskapai penerbangan yang ada.

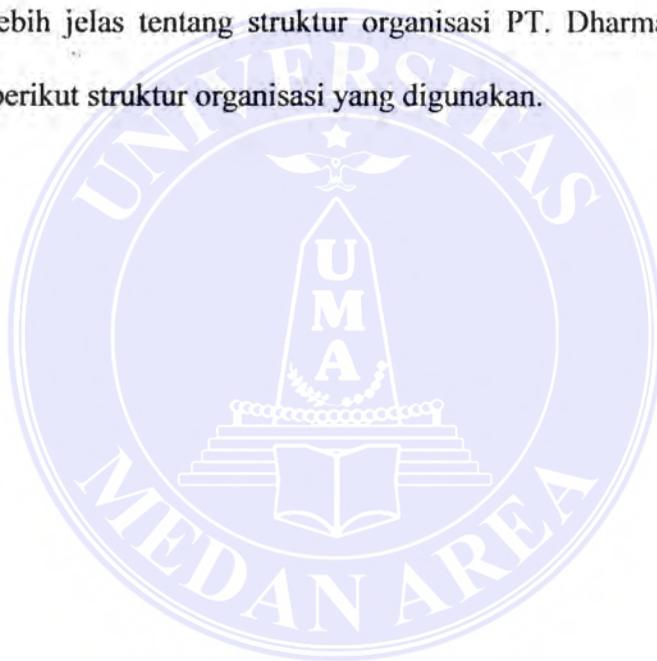
Bertambahnya jumlah perusahaan penerbangan swasta nasional maka secara otomatis tingkat / volume penjualan dibidang cargo juga mengalami kenaikan. Untuk melayani permintaan konsumen yang mulai meningkat, perusahaan juga meningkatkan pelayanan dengan cara melakukan kerjasama yang baik dengan perusahaan - perusahaan penerbangan swasta yang baru.

2. Struktur Organisasi

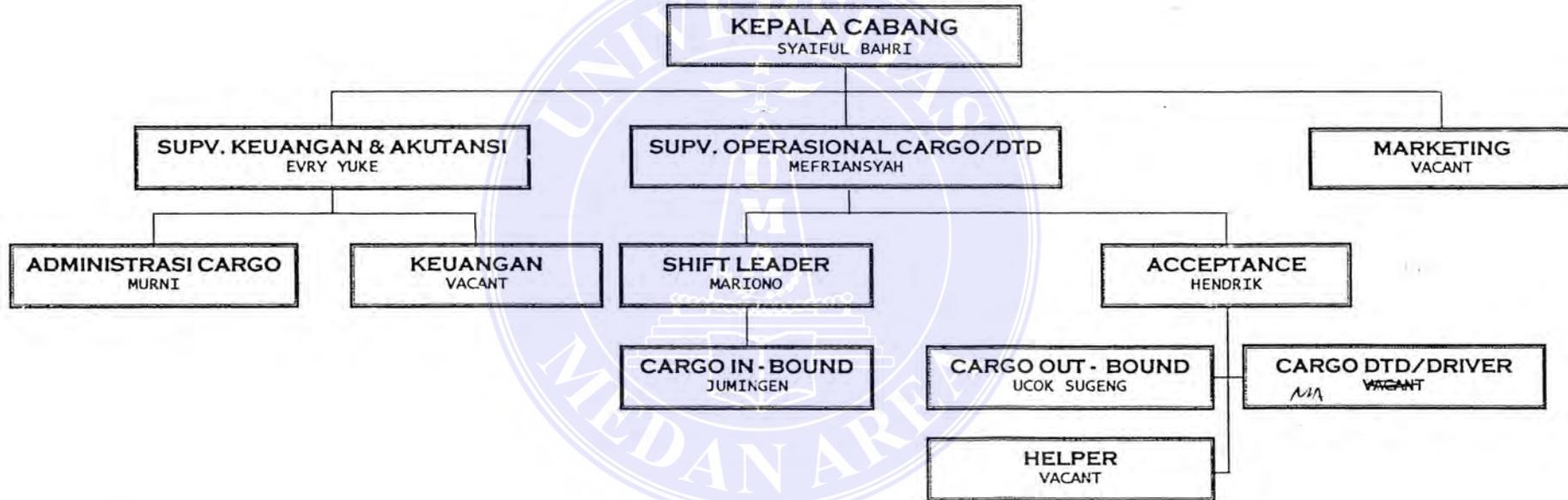
Setiap perusahaan baik perusahaan Pemerintah maupun swasta, pada umumnya memiliki struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah pertama dan tepat dalam memulai pelaksanaan kegiatan dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah untuk melaksanakan kegiatan yang terencana di suatu perusahaan. Dengan demikian struktur organisasi akan memberikan gambaran maupun petunjuk tentang

bagian atau unit kerja serta pembagian kerja di suatu perusahaan sekaligus memberikan perintah dan wewenang terhadap unit organisasi. Selain itu struktur organisasi dapat merupakan petunjuk mengenai tanggung jawab bagi setiap bawahan serta batasan wewenang dan fungsi bawahan sehingga dapat mempermudah dalam menentukan, mengarahkan dan mengontrol pelaksanaan aktivitas-aktivitas perusahaan.

Untuk lebih jelas tentang struktur organisasi PT. Dharma Bandar Mandala Medan berikut struktur organisasi yang digunakan.



STRUKTUR ORGANISASI PT. DHARMA BANDAR MANDALA MEDAN



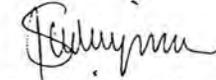
Diajukan

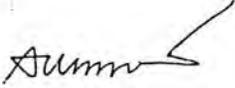
Diketahui

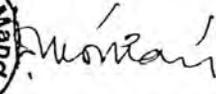
Verifikasi

Disetujui


UNIVERSITAS MEDAN AREA
Syaiful Bahri
Kepala Cabang


Sudirman Yanis
Direktur Komersial


Setiawan Sukardi
Dir. Keuangan & Umum



Dedy W. W. Dzatmo
Direktur Utama

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

Struktur organisasi di atas menggambarkan pemisahan tugas – tugas yang harus dilaksanakan oleh tiap – tiap bagian dalam perusahaan. Dari struktur di atas dapat diketahui perbedaan wewenang dan tanggung jawab masing masing bagian seperti yang diuraikan berikut ini :

1. Ka. Cabang

Bertanggung jawab atas semua orang - orang yang bekerja dibawah pimpinannya serta dapat membuat / mengambil keputusan - keputusan yang dianggap perlu demi kelancaran jalannya perusahaan dan melaporkannya kepada direktur sebagai suatu bentuk laporan pertanggung jawaban.

2. Supv. Cargo

Tugas dan fungsinya adalah untuk mengawasi, memimpin serta bertanggung jawab atas sub-sub bagian yang bekerja dibawah pimpinannya dalam hal cargo.

3. Administrasi Cargo

Tugas dan fungsinya adalah mencatat semua transaksi-transaksi yang terjadi di bagian cargo.

4. Acceptance

Tugas dan fungsinya adalah menerima Surat Muatan Udara (SMU) yang sudah diambil oleh sub.bag. distribusi dan membuat stik persediaan Surat Muata Udara. Menyusun data proses penerimaan dan pengiriman barang.

5. Supv. Keuangan & Akuntansi

Tugas dan fungsinya adalah mengawasi, memimpin serta bertanggung jawab atas sub-sub bagian yang dibawah pimpinannya dalam hal keuangan.

6. Keuangan

Tugas dan fungsinya adalah menerima laporan transaksi-transaksi yang dicatat oleh Adm masing-masing bagian dan diproses untuk dapat membuat laporan keuangan.

7. Cargo Out Bound

Tugas dan fungsinya adalah menerima setiap barang-barang yang akan dikirim dan melakukan proses pembuatan dokumen maupun packing.

8. Shift Leader Cargo

Sub bagian ini wilayah kerjanya berada di lapangan tepatnya di wilayah pergudangan yang ada di bandara. Tugas dan fungsinya adalah mereka melakukan pemeriksaan terhadap barang-barang yang akan dikirim dan menyelesaikan administrasi serta dokumen sampai barang itu berangkat.

9. Cargo Door to Door

Tugas dan fungsinya adalah mengantar dan menjemput barang-barang yang akan dikirim maupun yang datang dari daerah lain kepada customer.

10. Helper

Tugas dan fungsinya adalah mencatat semua transaksi-transaksi pengiriman dan penerimaan barang dan melaporkannya ke shift leader cargo.

3. Produk Jasa yang Ditawarkan

adapun produk jasa yang ditawarkan perusahaan adalah Cargo by Air Freight, berupa :

1. Door to Door Service
2. Port to Door Service
3. Door to Port Service
4. Port to Door Service

B. Kebijaksanaan Pemberian Motivasi Yang Diterapkan

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

Sebagaimana kita ketahui salah satu tugas penting dalam suatu organisasi adalah menetapkan kebijaksanaan, terlebih - 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.

Adapun kebijaksanaan pemberian motivasi yang diterapkan pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi
- 2) Mutasi
- 3) Gaji dan tunjangan
- 4) Pendidikan dan Latihan

ad.1. Promosi

Dalam melaksanakan promosi karyawan biasanya lebih dititik beratkan pada prestasi kerja dengan tidak mengabaikan senioritas. Setiap karyawan mendapat kesempatan untuk di promosikan dengan melihat prestasi kerjanya, dengan cara ini dapat memotivasi mereka untuk lebih bergairah dalam menekuni pekerjaannya. Setiap karyawan akan merasa mempunyai kesempatan yang sama dalam menempuh karier yang lebih tinggi.

ad.2. Mutasi

PT. Dharma Bandar Mandala Medan melakukan mutasi secara berkala yang bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada tempatnya, maka untuk ini perlu adanya evaluasi terus menerus secara objektif untuk landasan dalam memberlakukan mutasi.

ad.3. Gaji dan tunjangan

Besarnya gaji dan tunjangan yang diterima oleh karyawan erat hubungannya dengan jabatan karyawan tersebut sehingga berdampak secara psikologis bagi karyawan untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya agar mencapai kedudukan yang lebih tinggi. Dengan demikian produktivitas dari karyawan akan selalu terpelihara dalam diri karyawan dalam bertugas. Sistem penggajian diatur sesuai Undang – Undang yang berlaku dan ini dianggap sudah wajar, sebab telah benar – benar menghargai kecakapan kerja dari karyawannya sesuai dengan golongan dan kepangkatan.

ad.4. Pendidikan dan Latihan

Usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, salah satunya adalah dengan melaksanakan program pendidikan dan latihan yang bertujuan untuk penambahan tingkat pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan dalam melaksanakan tugas. Sebab karyawan yang memiliki keterampilan yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi pula.

C. Proses Pemberian Dan Jenis – Jenis Motivasi

Motivasi yang paling berhasil adalah apabila motivasi itu muncul dari diri karyawan yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukan dari orang lain. Setiap karyawan mempunyai suatu

reaksi atas motivasi dan reaksi tersebut dapat dipupuk serta dimanfaatkan oleh pimpinan dengan jalan:

- a. Menyediakan bimbingan.
- b. Menciptakan kesempatan.
- c. Mengajukan pertumbuhan / kemajuan.

Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain, pimpinan harus mampu memberikan motivasi kepada bawahannya. Sebab itulah pengetahuan tentang motivasi oleh setiap pimpinan penting untuk diketahui. Motivasi yang dilaksanakan terhadap karyawan bertujuan agar produktivitas kerja karyawan meningkat. Oleh sebab itu memotivasi karyawan dengan memberikan daya perangsang agar karyawan bersedia bekerja dengan sebaik mungkin dan rasa senang hati.

Adapun jenis – jenis motivasi yang ada pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan berupa:

1. Gaji
2. Tunjangan
3. Tunjangan Kesehatan
4. Tunjangan Kemalangan
5. Tunjangan Cuti

D. Produktivitas Yang Dicapai

Seorang pimpinan yang demokratis akan memberikan kesempatan seluas luasnya kepada semua karyawan secara individu atau kelompok untuk perbrestasi. Pimpinan tersebut harus waspada terhadap gejala yang mungkin timbul sehingga adanya kesempatan ini akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pimpinan harus menyadari bahwa tugasnya adalah mengkoordinir pekerjaan dan tugas bawahannya. Dengan mengatur tenaga kerja dengan baik dan kondisi ini akan dapat meningkatkan prestasi kerja dan sekaligus produktivitas kerja karyawan. Produktivitas akan berbeda antara jenis oragnisasi yang satu dengan yang lainnya.

Tingkat produktivitas yang tercermin bukanlah semata - mata hasil dari kerja keras dari seorang atau beberapa kelompok karyawan, tetapi merupakan kerja sama dari semua faktor - faktor yang ada di organisasi \ kantor. Pimpinan harus bertanggungjawab terhadap kelangsungan hidup organisasi \ kantor dan senantiasa tetap memperhatikan keadaan karyawan serta selalu berusaha meningkatkan kegairahan kerja mereka.

Berhasil atau tidaknya pimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja sangat bergantung pada besar kecilnya perhatian pimpinan untuk merealisasikan faktor - faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Produktivitas menjadi salah satu ukuran untuk menilai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah ia mempunyai tingkat kreativitas yang tinggi atau tidak.

Produktivitas juga mencakup sikap mental seorang karyawan yang selalu mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari kemarin. Sikap yang demikian membuat seorang karyawan selalu mencari perbaikan dan peningkatan bagi hidupnya. Karyawan yang mempunyai sifat tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, serta inovatif.

Adapun metode dan cara pengukuran produktivitas yang diterapkan oleh pimpinan pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan meliputi:

- a. *Ranking*, adalah ukuran produktivitas dengan membandingkan kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan satu orang terhadap lainnya.
- b. *Grading*, adalah ukuran produktivitas dimana lebih dahulu dirumuskan tingkat ukuran produktivitas para karyawan, misalnya sangat cakap atau tidak. Kemudian produktivitas karyawan dibandingkan dengan definisi tingkat tersebut, dan hasil penilaian kerjanya ditempatkan pada tingkat yang paling sesuai dengan gambaran tingkat hasil kerjanya (cakap atau tidak).
- c. *Grafic Scales*, adalah ukuran produktivitas karyawan melalui metode yang terdiri dari dua faktor, antara lain :
 1. Sifat karyawan, mengenai kualitas, inisiatif, semangat, kepercayaan dan lain lain.
 2. Kontribusi karyawan yaitu sesuatu yang dihasilkan oleh karyawan seperti jumlah pekerjaan, kualitasnya, tanggung jawab, serta tujuan khusus yang dicapai oleh karyawan.

d. *Man To Man Comparision*, adalah ukuran produktivitas karyawan yang dinilai melalui metode yang didasarkan pada hasil kerja dengan unsur pencapaian hasil apakah sesuai dengan yang diharapkan.

Namun yang jelas metode pengukuran produktivitas karyawan berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Tingkat produktivitas karyawan yang tercermin dalam suatu organisasi / kantor bukanlah semata mata hasil kerja dari seorang pimpinan, tetapi merupakan kerja sama dari seluruh faktor yang ada pada organisasi.

Pimpinan harus bertanggungjawab 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.

E. Hubungan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja

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

Sesuai dengan uraian diatas maka jelaslah bahwa program pemberian motivasi telah terlaksana dengan tepat, efektif dan terarah karena 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.

F. Hambatan Yang Dihadapi Dan Cara Mengatasinya

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan hambatan hambatan serta kendala yang dihadapi dalam menciptakan produktivitas yang efektif.

Hambatan - hambatan yang dihadapi yaitu berupa:

1. Adanya kecemburuan sosial antara karyawan yang disebabkan penilaian yang dilakukan bersifat tertutup, yakni atasan yang langsung menilai bawahan.
2. Masih kurang disadarinya kedisiplinan kerja bagi seseorang karyawan.
3. Adanya sikap karyawan yang kurang mementingkan tugas atau lebih mementingkan kepentingan diri sendiri.

Pihak manajemen perusahaan dalam menghadapi permasalahan ini, dilakukan dengan:

1. Melakukan rapat guna membahas atau membicarakan masalah yang dihadapi perusahaan untuk mencari jalan keluarnya.
2. Lebih meningkatkan disiplin kerja karyawan sehingga para karyawan dapat memiliki sikap disiplin yang tinggi maka perusahaan dapat memberikan tindakan yang tegas terhadap karyawan yang tidak disiplin. Misalnya dengan menegur.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah penulis melakukan analisis dan evaluasi pada Bab IV diatas, maka pada Bab V ini penulis akan memberikan kesimpulan, selanjutnya memberikan saran guna mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

A. Kesimpulan

1. PT. Dharma Bandar Mandala Medan berdiri pada tahun 1999 yang pada awalnya hanya melakukan kegiatan penjualan Surat Muatan Udara (SMU). Seiringnya waktu berjalan perusahaan mengalami perkembangan dalam usahanya. Pada tahun 1999 - 2000 perusahaan bergerak dibidang cargo jasa pengiriman barang dari Medan ke seluruh Indonesia dan sebaliknya.
2. Pada PT. Dharma Bandar Mandala Medan, motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sudah mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan.
3. Dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, perusahaan menggunakan dua metode yaitu metode motivasi positif dan motivasi negatif:
 - a. Penerapan motivasi positif antara lain dengan cara pemberian:
 1. Kesempatan mengikuti Job Opening Jabatan
 2. Diberi kesempatan mengikuti pendidikan

3. Pemberian insentif / bonus
 4. Diberi kesempatan bertemu dengan jajaran direksi guna menerima penghargaan.
- b. Motivai negatif terhadap pekerja, berupa:
1. Penurunan golongan.
 2. Penurunan jabatan.
 3. Pengurangan penghasilan
 4. Pemutusan hubungan kerja.

B. Saran

Adapun saran penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perlu kiranya untuk mempertahankan motivasi yang sudah ada untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan agar prestasi karyawan terus bertambah.
2. Dalam menerapkan motivasi positif hendaknya pihak manajemen tidak lagi mengikut sertakan karyawan yang telah mampu / nyata berhasil memenuhi rencana kerja tahun berjalan untuk mengikuti Job Opening, tetapi langsung diberi kesempatan menduduki suatu jabatan karena karyawan tersebut sudah terbukti berhasil menunjukkan hasil kerja yang dibebankan kepadanya.
3. Dalam menerapkan motivasi negatif kiranya pihak manajemen tidak terlalu berpegangan langsung kepada ketentuan / aturan yang sudah baku, tetapi

perlu dibuat komite atau tim yang terdiri dari beberapa orang untuk mempertimbangkan hukuman dari hal tersebut.

4. Dengan meningkatnya prestasi kerja karyawan sudah tentu akan meningkatkan penghasilan perusahaan. Bagi karyawan yang berprestasi dalam hal ini disarankan agar pihak manajemen selain memberikan bonus ada baiknya juga memberikan hadiah lainnya, seperti cendramata sebagai tanda jasa agar menimbulkan kebanggaan tersendiri bagi karyawan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulyani, **Manajemen Organisasi**, Edisi I, Cetakan I, Penerbit PT. Bina Aksara, Jakarta, 2000.
- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan II, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1995.
- Bambang Kusriyanto, **Meningkatkan Produktivitas Karyawan**, Seri manajemen No. 95, Cetakan II, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 2002.
- Heidrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi IV, Cetakan II, BPFE, Yogyakarta, 2002.
- Martin Handoko, **Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku**, Cetakan II, Edisi I, Kanisius, Yogyakarta, 2001.
- M. Manullang, **Dasar - Dasar Manajemen Suatu Pengantar**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001.
- Mifta Toha, **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasi**, Cetakan II, Penerbit CV. Rajawali , Jakarta, 2000.
- Muchdarsyah Sinungan, **Produktivitas Apa dan Bagaimana**, PT. Bina Aksara, Jakarta, 2002.
- Panji Anoraga, **Psikologi Kepemimpinan**, Cetakan II, Edisi I, Penerbit Rineka Cipta, Semarang, 2002.
- Sondang P. Siagian, **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, Edisi I, Cetakan II, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2000.
- Sarwoto, **Dasar - Dasar Organisasi dan Manajemen**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode Dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung 1995
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Thesis, Skripsi, Disertasi, dan Makalah**, Edisi II, Bumi Aksara, Jakarta 1994

UNIVERSITAS MEDAN AREA