

TUGAS AKHIR

**SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
KONTRAKTOR PT. VIRAJAYA RIAUPUTRA
Disusun untuk diajukan sebagai salah satu syarat
menyelesaikan Tugas Akademik dan
memperoleh gelar (A.Md)**

Oleh:

**ORI RAHARDI
01072103360**



**JURUSAN MANAJEMEN PERUSAHAAN D-III
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2013**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT. Atas segala rahmat dan hidayah yang telah diberikan kepada penulis, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Smangat Kerja Karyawan Pada Perusahaan Kontraktor PT. Virajaya Riauputra”. Alhamdulillah dengan usaha dan keyakinan penulis dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik.

Penulis juga merasa bahwa dalam tugas akhir ini terdapat banyak kekurangan, untuk itu saran dan kritikan yang membangun sangat penulis harapkan. Selanjutnya tidak lupa penulis haturkan banyak terima kasih kepada semua pihak atas segala bimbingan dan bantuan sehingga terselesainya tugas akhir ini , semoga amal baik tersebut mendapat balasan dari Allah SWT. Amin Ya Rabbal ‘Alamin.

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim Riau
2. Bapak Dr. Mahendra Ramus,SP, M.Ec Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim Riau
3. Bapak Riki Handri Malau, SE. MM, Selaku Ketua Jurusan D3 Manajemen Perusahaan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim Riau
4. Ibuk Ratna Dewi, S.Sos, M.Si, Selaku sekretaris program studi D3 manajemen Perusahaan
5. Bapak M.Rachmadi, SE, MM. Selaku pembimbing yang telah memberikan motivasi, mengarahkan dan membimbing kepada penulis dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

6. Para Dosen Program Studi D3 Manajemen Perusahaan yang telah banyak memberi ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjalani perkuliahan.
7. Bapak Afrizal Hidayat B,com, MBA dan seluruh staf karyawan PT.Virajaya Riauputra yang telah memberikan izin penelitian di PT.Virajaya Riauputra
8. Teristimewa buat ibunda (Munziarni) tercinta, terimakasih atas segala pengorbanan, dukungan,serta do'a yang telah diberikan dan kasih sayang,ketabahan yang telah diberikan kepada penulis selama ini hingga penulis sampai bisa menyelesaikan perkuliahan ini.
9. Abangku (Rio Indraputra) yang telah memotivasi penulis untuk menyelesaikan perkuliahan ini.
10. Adikku yang terkasih Fitri Audina Handayani terimakasih atas cinta dan dukungan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan laporan ini.
11. Kepada sahabat-sahabat penulis yang seperjuangan seluruh mahasiswa D3 Manajemen Perusahaan angkatan 2010. Terima kasih atas semangat yang diberikan untuk penulis.
12. Semua pihak yang membantu memberikan dorongan dalam penulisan tugas akhir ini sehingga selesai.

Semoga bimbingan, bantuan dan dorongan yang telah diberi selama ini akan menjadi amal baik dan mendapat pahala disisi Allah, Amin ya Rabbal Alamin. Demikianlah kiranya yang telah dapat memberikan manfaat bagi

pengembangan serta peningkatan ilmu pengetahuan dibidang pendidikan.

Akhirnya mohon maaf atas segala kekurangan, kekhilafan dan kelemahan penulis.

Pekanbaru, Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penulisan	6
1.1.1 Tujuan	6
1.1.2 Manfaat	6
1.4 Metode Penelitian.....	7
1.4.1 Lokasi	7
1.4.2 Jenis dan Sumber data	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	9
2.1 Sejarah Umum Perusahaan	9
2.2 Struktur Organisasi Perusahaan	10
2.3 Aktivitas Kntor Pusat Perusahaan Kontraktor PT. Virajaya Riauputra.....	13
BAB III TINJAUAN UMUM DAN PRAKTEK	15
3.1 Tinjauan Teori	15
3.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	15
3.1.2 Pengertian Semangat Kerja	15
3.1.3 Teori Awal Tentang Motivasi	19
3.1.4 Motivasi di Lingkungan Kerja	21
3.1.5 Pandangan Islam Tentang Motivasi	34
3.2 Tinjauan Praktek	35
3.2.1 Motivasi	35
3.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan	39
3.2.3 Disiplin Kerja	44
3.2.4 Hasil pencapaian kerja	47
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	52
4.1 Kesimpulan	52
4.2 Saran	52
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Faktor semangat kerja harus diketahui oleh para pemimpin atau manager perusahaan karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan suatu usaha karena semangat kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan potensi kerja kariawan.

Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan motivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan intensifnya atau pemberian bonus merupakan hal yang dapat memacu kinerja maupun semangat kerja karyawan untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan.

Secara umum, kepuasan kerja (job statisfaction) adalah tingkat kenikmatan yang diterima orang dari melakukan pekerjaan mereka. Apabila orang menikmati pekerjaan mereka, karyawan cukup puas dengan pekerjaan mereka. Apabila mereka tidak menikmati pekerjaan mereka, mereka kurang puas. Dengan demikian, karyawan yang puas cenderung mempunyai semangat

kerja (*morale*) keseluruhan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka yang tinggi. Semangat kerja mencerminkan sejauh mana mereka merasa bahwa kebutuhan mereka terpenuhi oleh pekerjaan mereka. Semangat kerja ditentukan oleh berbagai macam faktor, yang meliputi kepuasan kerja dan kepuasan atas berbagai faktor seperti upah, tunjangan, rekan-rekan kerja, dan kesempatan mendapatkan promosi.

Tabel di bawah ini merupakan struktur jumlah karyawan PT. Virajaya Riauputra.

No	Jenis Pekerjaan	Jumlah Karyawan
1	Pemilik	1
2	Direktur	1
3	HRD	1
4	Humas	1
5	Umum	1
6	Manager Produksi	1
7	Manager Keuangan	1
8	Manager Teknik	1
9	Kepala Mekanik	1
10	Kepala Pabrik	1
11	Kepala Laboratorium	1
12	Kepala Logistik	1
13	PEP/Quantity	1
14	Quantuty	1
15	Pelaksana proyek	5
16	KOrdinator AMP	1
17	Pembantu Pelaksana	2
18	Pembantu Logistik	1

19	Operator Motor Greder	2
20	Operator Batching Plant	1
21	Operator Tyre Roller	1
22	Operator vibro Roller	2
23	Operator Whell Loader	1
24	Operator AMP	1
25	Operator Excavator	2
26	Operator Finisher	1
27	Operator Tanden Roller	1
28	Operator STC	1
29	Staff Teknik /Quantity	1
30	Staff Keuangan	3
31	Staff Teknik	1
32	Staff Labor	1
33	Adm. Keuangan pabrik	1
34	Adm. Proyek	2
35	Surveyor	1
36	Sek.Dir/Staff Personalia	1
37	Driver	2
38	Kasir	1
39	Security	3
Jumlah Karyawan		53

Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja karyawan dengan berbagai cara. Contohnya, beberapa perusahaan besar telah melaksanakan program-program yang lingkupnya mencakup seluruh perusahaan yang didesain untuk memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Perusahaan Hyatt Hotel melaporkan bahwa dengan sering melakukan survei terhadap sikap karyawan, mengumpulkan masukan

karyawan, dan yang lebih penting bertindak berdasarkan masukan-masukan tersebut.

Perusahaan akan mendapatkan keunggulan dalam merekrut dan mempertahankan para pekerjaannya yang produktif. Para manajer bisnis-bisnis kecil menyadari bahwa sentuhan pribadi dapat bermanfaat untuk meningkatkan semangat kerja kariawan atau bahkan kesetiaan mereka. Sebagai contoh, First Tennessee, sebuah bank regional berukuran menengah, yakin bahwa pekerjaan dan keluarga berkaitan erat sehingga pertimbangan keluarga harus dimasukkan dalam perancangan pekerjaan.

Apabila para pekerja puas dan memiliki semangat kerja tinggi. Maka organisasi perusahaanmendapat berbagai macam manfaat. Contohnya, bila dibandingkan dengan para pekerja yang tidak puas, karyawan yang puas akan lebih komitmen dan setia. Karyawan-karyawan seperti itu kemungkinan besar akan bekerja lebih keras dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Di samping itu, mereka cenderung tidak terlalu banyakmengeluh dan lebih sedikit yang berperilaku negatife (mengeluh, secara sengaja memperlambat kerja mereka, dan sebagai nya) dibandingkan dengan rekan-rekannya yang kurang puas. Akhirnya, para pekerja yang puas cenderungtidak saja datang untuk bekerja tiap hari tetapi tetap bertahan di dalam organisasinya. Dengan meningkatkan kepuasan dan semangat kerja mereka, berarti manajemen berusaha menjamin pelaksanaan operasi yang lebih efisien.

Sebaiknya, biaya atas ketidakpuasan dan rendahnya semangat kerja sangatlah tinggi. Para pekerja yang tidak puas mungkin lebih sering absen

dengan alasan gangguan kesehatan yang tidak berarti, alasan-alasan pribadi, atau rasa keengganan untuk pergi bekerja. Semangat kerja yang rendah juga dapat mengakibatkan tingginya tingkat perputaran kariawan (*turnover*) persentase angkatan kerja organisasi yang keluar yang harus diganti. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negative, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi, dan produktivitas yang berkurang. Di lain pihak, tingkat perputaran kariawan yang sedang biasa bermanfaat: organisasi dapat menghilangkan pekerjaan dari kariawan yang berkinerja rendah atau membawa gagsan baru dan bakat yang segar.

Meraih tingkat kepuasan kerja dan semangat kerja yang tinggi merupakan saran organisasi yang masuk akal, khususnya dengan adanya dampak potensi kinerja organisasi. Dari akhir tahun 1980-an hingga pertengahan tahun 1990-an, banyak perusahaan besar yang mengalami periode PHK atau pengurangan secara besar-besaran. AT&T, Contohnya, mengurangi sampai 40.000 karyawan pada masa itu. Setelah periode pertumbuhan padaakhir 1990-an, banyak perusahaan kembali memangkas pekerjaan sebagai cara untuk dapat tetap bersaing. Pada tahun 2004, misalnya, Kmart, Kodak, dan boeing masing-masing telah mengurang karyawannya. Dengan demikian, tidak mengejutkan, kepuasan dan semangat kerja menurun di banyak perusahaan. Para pekerja mengkhawatirkan keamanan pekerja mereka, dan bahkan mereka yang dapat mempertahankan pekerjaannya merasa prihatin atas nasib rekan-rekan kerja dan teman-teman mereka yang kurang beruntung.

Akibatnya kebanyakan pekerja dewasa ini tampak cukup puas, tetapi sebagian besar lebih disebabkan karena adanya fakta bahwa mereka masih memiliki pekerjaan. Ketika ekonomi mulai tumbuh lagi, sikap mereka mungkin menjadi lebih negativ, dan pemberi kerja mungkin terpaksa memulai kembali program tunjangan yang baru saja dihentikan.

Penulis membuat laporan tentang PT. Virajaya Riauputra untuk mengetahui lebih jauh semangat kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan laporan dengan judul: **“Semangat kerja karyawan pada perusahaan Kontraktor PT. Virajaya Riauputra”**

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam laporan ini adalah: “Bagaimanakah semangat kerja pegawai pada PT. Virajaya Riauputra”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.3.1 Tujuan

Tujuan laporan ini adalah untuk mengetahui semangat kerja karyawan PT. Virajaya Riauputra”.

1.3.2 Manfaat

1) Bagi perusahaan

Memberikan masukan kepada PT. Virajaya Riauputra untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan semangat kerja karyawan yang baik bagi karyawan PT. Virajaya Riauputra

2) Bagi Penulis

Laporan ini bermanfaat untuk menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam dan semangat kerja karyawan

3) Bagi pihak lain

Laporan ini bermanfaat sebagai bahan referensi yang nantinya akan dapat memberikan perbandingan dalam melakukan laporan pada bidang yang sama di masa yang akan datang.

1.4 Metode Penelitian

1.4.1 Lokasi

Pelaporan ini di laksanakan di lokasi PT.Virajaya Riau Putra di Pekanbaru.Pelaporan ini dilaksanakan selama magang diperusahaan tersebut pada tanggal 1 Juli sampai dengan 30 Agustus 2012.

1.4.2 Jenis dan Sumber data

Jenis dan sumber data yang penulis gunakan dalam penulisan laporan adalah menggunakan data primer dan data skunder.

a. Data Primer

data primer yaitu data yang diperoleh langsung yang dilakukan dengan wawancara.

b. Data Skunder

Data yang diperoleh dari pihak perusahaan yaitu meliputi struktur organisasi dan sejarah singkat perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam laporan ini adalah sebagai berikut: Dalam pembahasan permasalahan yang berkaitan dengan judul diatas maka sistematika penulisan bagi penulis ada empat bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, metode laporan serta sistematika penulisan.

BAB II GAMBARAN PERUSAHAAN:

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan PT. VIRAJAYA RIAUPUTRA yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, aktivitas dan struktur organisasi perusahaanaan.

BAB III TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK:

Bab ini menguraikan tentang teori dan praktek mekanisme komunikasi kerja karyawan. Bab ini di mulai dengan tinjauan periotis mengenai pengertian komunikasi bisnis, bentuk dasar komunikasi, proses komunikasi, munculnya kesalahpahaman komunikasi, bagaimana memperbaiki komunikasi.

BAB IV PENUTUP

Merupakan bab penutup yang berisikan tentang kesimpulan dan saran dari penulis sebagai hasil dari laporan sehubungan dengan masalah yang di uraikan pada bab-bab sebelumnya.

BAB II

GAMBARAN PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Umum Perusahaan

Didaerah globalisasi pada saat ini, berhenti berinovasi berarti mati. Inovasi menjadi tuntunan bagi industri untuk terus berkembang dan mandiri. PT Virajaya Riauputra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri Asfalt Maxing Plant (AMP), Batching Plant, Stone CRUSHER dan kontruksi skala besar. Perusahaan yang di miliki putra daerah Riau ini berdiri sejak tahun 2001, dengan komitmen terus mengembangkan keahlian, pengalaman dan teknologi untuk pembangunan daerah. Sebagai jaminan kualitas, PT Virajaya Riauputra memiliki infrastruktu industri AMP dan Batching Plant yang dilengkapi laboratorium yang berstandarisasi.

Dengan konsep bisnis terpadu yang mengintegrasikan jasa kontruksi, industri AMP, Batching Plant dan Stone Crusher Plant, PT Virajaya Riauputra mampu mengerjakan proyek dengan cepat dan akurat. Sebab perusahaan ini juga dilengkapi peralatan dengan teknologi dari eropa, jepang dan cina. Sehingga dapat memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen.

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan ini memeng teguh dengan nilai-nilai integritas dan keabilitas dalam budata korporat. Salah satu bentuknya adalah penerapan sistem managemen professional dengan prinsip the right place. Sebagai jaminan mutu, PT Virajaya Riauputra telah mengantongi ISO 9001:2000 dan OHSASI 18001:999 dan telah ditingkatkan sengan ISO 9001:2008 dan OHSAS 18001:2007.

Selma satu daswarsa beroperasi di Riau, perusahaan ini memiliki portofolio pembangunan jalan lebih dari 1000 kilometer. Mitra kerja perusahaan ini rata-rata pemerintah daerah dan perusahaan besar dengan berbagai proyek strategis, antara lain: Pemprof. Riau Pemuda Kampar, Pemko Pekanbaru, pemuda pelalawan, dan Pemuda Siak. Perusahaan ini juga dipercaya mengerjakan site infrastruktur PT Kalila (Perusahaan Gas Nasional) dan sub-kontraktor PT Adhi Karya (Persero) untuk pengerjaan proyek Chevron Pacific Indonesia.

Ke depannya perusahaan ini kami harus berkomitmen membangun infrastruktur Riau yang berkualitas dan membuka lapangan pekerjaan seluas-luasnya. Sayap bisnis perusahaan juga akan dikembangkan ke sektor industri hilir berbasis sumber daya alam (SDA). Karena perusahaan ini menargetkan SDA Riau memiliki daya saing, nilai jual dan branding position di pasar global, sehingga dapat memberi kontribusi tinggi bagi pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat.

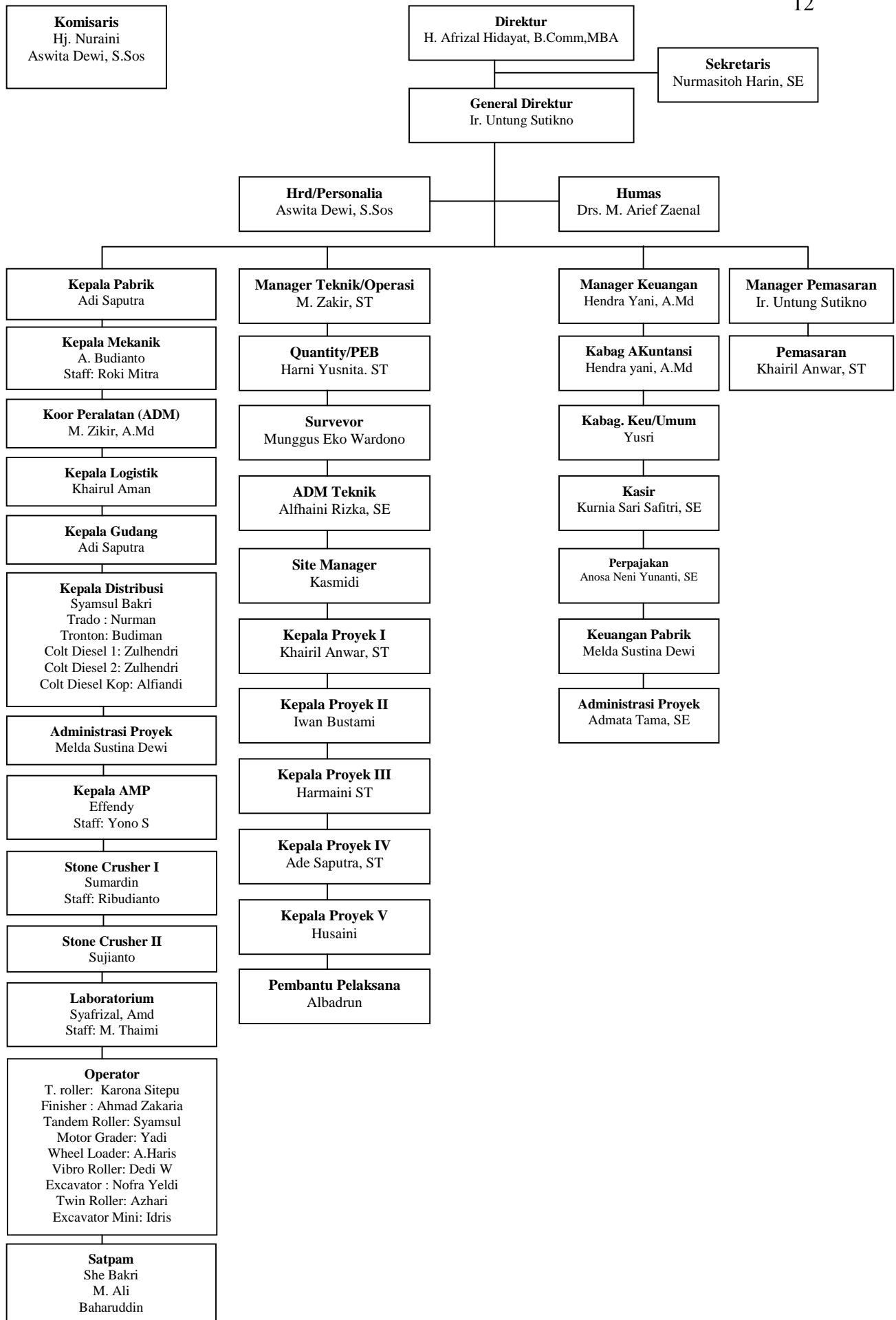
Tidak puas berkiprah di kancah local dan nasional, perusahaan juga segera melakukan ekspansi bisnis keluar negeri, khususnya timur tengah dan afrika. Menuju perusahaan berkelas global tersebut, perusahaan terus menguatkan basis SDM, teknologi dan financial perusahaan. Sebab kepuasan publik, konsumen dan pemegang saham adalah komitmen perusahaan.

2.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi sangat diperlukan dalam melaksanakan manajemen perusahaan, sebagai gambaran umum jalannya alur wewenang dan tanggung jawab dalam pengendalian perusahaan. Struktur organisasi merupakan

kerangka hubungan organisasi, yang didalamnya terdapat tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing mempunyai hubungan dalam beberapa kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Setiap organisasi haruslah membuat suatu sistem organisasi yang baik agar pelaksana yang terlibat didalamnya dapat mengetahui dengan jelas tugas dan wewenang serta tanggung jawabnya. Adapun yang dimaksud dengan wewenang dalam struktur organisasi adalah kekuasaan untuk memerintah orang lain guna melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan.

Wewenang merupakan kunci bagi tugas-tugas managerial dan merupakan dasar tanggung jawab, kesatuan inilah mempersatukan organisasi perusahaan. Sedangkan tanggung jawab timbul dalam hubungan antara atasan dengan bawahan, dimana bawahan menerima kewajiban untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan. Selain itu dalam struktur organisasi juga memberikan gambaran mengenai gambaran batasan pertanggung jawaban yaitu pelaporan hasil pada atasan yang berwenang. Pelaporan ini penting karena memungkinkan dilakukannya sejumlah pengukuran guna menentukan sejauh mana pencapaian sasaran dalam satuan, jumlah, mutu dan biaya.



2.3. Aktivitas Kantor Pusat Perusahaan Kontraktor PT. Virajaya Riauputra

PT Virajaya Riauputra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri Aspal Maxing Plant (AMP), Batching Plant, Stone CRUSHER dan konstruksi skala besar. Perusahaan yang dimiliki putra daerah Riau ini berdiri sejak tahun 2001, dengan komitmen terus mengembangkan keahlian, pengalaman dan teknologi untuk pembangunan daerah. Sebagai jaminan kualitas, PT Virajaya Riauputra memiliki infrastruktur industri AMP dan Batching Plant yang dilengkapi laboratorium yang berstandarisasi.

Dengan konsep bisnis terpadu yang mengintegrasikan jasa konstruksi, industri AMP, Batching Plant dan Stone Crusher Plant, PT Virajaya Riauputra mampu mengerjakan proyek dengan cepat dan akurat. Sebab perusahaan ini juga dilengkapi peralatan dengan teknologi dari Eropa, Jepang dan Cina. Sehingga dapat memberikan pelayanan maksimal kepada konsumen.

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan ini memegang teguh dengan nilai-nilai integritas dan kapabilitas dalam budaya korporat. Salah satu bentuknya adalah penerapan sistem manajemen profesional dengan prinsip *the right place*. Sebagai jaminan mutu, PT Virajaya Riauputra telah mengantongi ISO 9001:2000 dan OHSAS 18001:999 dan telah ditingkatkan dengan ISO 9001:2008 dan OHSAS 18001:2007.

Selama satu daswarsa beroperasi di Riau, perusahaan ini memiliki portofolio pembangunan jalan lebih dari 1000 kilometer. Mitra kerja perusahaan ini rata-rata pemerintah daerah dan perusahaan besar dengan

berbagai proyek strategis, antara lain: Pemprof. Riau Pemuda Kampar, Pemko Pekanbaru, pemuda pelalawan, dan Pemuda Siak. Perusahaan ini juga dipercaya mengerjakan site infrastruktur PT Kalila (Perusahaan Gas Nasional) dan sub-kontraktor PT Adhi Karya (Persero) untuk pengerjaan proyek Chevron Pacific Indonesia.

BAB III

TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK

3.1 Tinjauan Teori

3.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi.

Beberapa pendapat menurut para ahli tentang sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. **(Hasibuan, 2010: 10)**. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia **(Fathoni, 2006: 10)**

Dari beberapa pendapat diatas disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

3.1.2 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan suatu hal yang penting yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi, supaya tujuan yang

diinginkan dapat tercapai dan dapat terpenuhi dengan cepat dan dengan hasil yang cukup memuaskan. Oleh karena itu, pegawai sebagai sumberdaya manusia didalam organisasi perlu dijaga dan dipelihara semangat kerja agar tetap konsisten terhadap tanggung jawab yang diberikan.

Untuk membahas tentang semangat kerja maka ada banyak para ahli memberikan definisi semangat kerja dari sudut pandang yang berbeda.

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (**Hasibuan**, 2004:94).

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik. Semangat kerja ditunjang oleh keteladanan dari pemimpin. Semangat menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat (jiwa), atau suatu keadaan yang mencerminkan kondisi rohaniah atau perilaku individu yang merangsang setiap individu untuk melakukan dengan lebih baik, serta lebih antusias dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Semangat kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri setiap individu. Survei semangat kerja dapat menumbuhkan hasil positif, netral, atau negative. Apabila direncanakan dan dilakukan dengan baik, survei ini biasanya akan menghasilkan sejumlah masalah hal yang penting. Seperti hal-hal berikut.

1. Kepuasan kerja umum

Salah satu masalah survei tersebut adalah pemimpin memperoleh indikasi tentang tingkat kepuasan umumnya dalam perusahaan. Survei itu juga menunjukkan hal-hal yang menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan secara spesifik (misalnya pelayanan pegawai) dan kelompok pegawai tertentu (seperti departemen mainan atau kalangan pegawai yang berusia diatas empat puluh tahun). Dengan kata lain survei itu mengungkapkan bagaimana perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka, bagian pekerjaan yang menimbulkan perasaan itu, departemen yang sangat terpengaruh, dan perasaan siapa saja yang terlibat (misalnya, penyelia, pegawai biasa, atau staf ahli). Survei tersebut merupakan alat diagnostic yang sangat baik untuk mengkaji berbagai masalah tentang semangat kerja yang dialami oleh pegawai.

2. Komunikasi

Masalah lain adalah timbulnya komunikasi yang berharga melalui survey kepuasan kerja. Komunikasi mengalir kesemua arah pada saat orang-orang merencanakan, melaksanakan, dan membahas hasil survey itu. Komunikasi ke atas (upward communicatiaon) sangat bermanfaat apabila pegawai didorong untuk mengomentari hal-hal yangf ada dalam pikiran mereka ketimbang sekedar menjawab pertanyaan tentang berbagai topik yang penting bagi pimpinan.

3. Membaiknya sikap

Manfaat lain yang sering tidak terduga adalah membaiknya sikap. Bagi sebagian orang, survey itu merupakan katup pengaman, penyalurkan emosi, dan kesempatan untuk mengeluarkan uneg-uneg. Bagi yang lain, survey itu merupakan ungkapan perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai, sehingga ada alasan bagi pegawai untuk merasa lebih baik terhadap pimpinan.

4. Kebutuhan pelatihan (training needs)

Survey kepuasan kerja merupakan sarana yang berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Biasanya pegawai diberikan kesempatan untuk mengungkapkan perasaan seberapa baik penyelia mereka melaksanakan bagian-bagian tertentu, seperti pendelegasian pekerjaan dan memberikan instruksi pekerjaan yang cukup. Karena para pegawai mengalami tindakan penyeliaan itu, persepsi mereka dapat menyediakan data yang bermanfaat tentang kebutuhan pelatihan bagi para penyelia perusahaan.

5. Maslahat bagi serikat pekerja

Survey itu juga dapat menimbulkan maslahat bagi serikat pekerja. Seperti yang dijelaskan oleh seorang pengurus serikat pekerja, baik pimpinan perusahaan maupun serikat pekerjasefringkali bertikai tentang hal-hal yang diinginkan pegawai, tetapi tidak satupun yang benar-benar mengetahuinya. Survey kepuasan kerja merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahuinya. Serikat

pekerja jarang sekali menentang diadakannya survey, dan adakalanya mereka mendukung hal itu apabila mengetahui bahwa serikat pekerja juga memperoleh peluang untuk berbagai data.

6. Perencanaan dan pemantauan perubahan

Para manajer yang waspada menyadari perlunya mengkaji reaksi pegawai terhadap perubahan kebijaksanaan dan program yang penting. Survey pendahuluan bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang mungkin timbul, dan mendorong para manajer untuk merubah rencana awal mereka. Survey lanjutan memungkinkan pimpinan untuk menilai tanggapan aktual terhadap perubahan dan menelaah keberhasilan dan kegagalan.

3.1.3 Teori Awal Tentang Motivasi

Tahun 1950-an adalah kurun waktu yang gemilang dalam pengembangan konsep-konsep motivasi yaitu teori Hierarki kebutuhan, teori X dan Y, Dengan teori dan faktor.

a. Teori **Hierarki** kebutuhan

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah **hierarki** kebutuhan yang di ungkap **Abraham moslow**, (**robbins**, 2006) hipotesis ini mengatakan bahwa diri manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu:

1. Psikologis
2. Keamanan

3. Sosial
 4. Penghargaan
 5. Aktualisasi diri
- b. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah :

1. Karyawan secara interen tidak menyukai kerja, apabila dimukinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menyepatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya teori Y yaitu:

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua dan tidak hanya milik mereka.

5. Teori dua faktor

Frederick Herzberg (Robbins:2006) dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu, **Herzberg** menalaah pertanyaan, “apa yang di inginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?” ia meminta orang-orang untuk menguraikan secara seperinci, situasi-situasi ketika mereka merasa luar biasa baik atau buruk menyangkut pekerjaan mereka

3.1.4 Motivasi di Lingkungan Kerja

Walaupun kepuasan kerja dan semangat kerja merupakan hal yang penting. Motivasi karyawan merupakan faktor yang bahkan lebih penting bagi keberhasilan perusahaan. Secara umum, motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang berperilaku dalam cara tertentu, seorang pekerja mungkin untuk bekerja keras dan memproduksi sebanyak mungkin, sementara yang lainnya, harus memahami perbedaan-perbedaan perilaku itu dan alasan-alasannya.

Selama bertahun-tahun, banyak bermunculan teori dan laporan yang berusaha membahas masalah-masalah itu. Dalam bagian ini, kita akan menelusuri laporan dan teori utama mengenai motivasi karyawan. Kita akan berfokus pada tiga pendekatan hubungan antara manusia dan lingkungan kerja yang mencerminkan kronologi pemikiran dasar dalam

bidang itu (1) *teori klasik dan manajemen ilmiah*, dan (2) *teori motivasi kontemporer*.

1. Teori klasik

Menurut teori motivasi klasik, para pekerja termotivasi semata-mata oleh uang. Dalam buku yang menjadi rujukan banyak pakar lain, *the principles of scientific management*, seorang insinyur **Frederick Taylor** mengusulkan cara perusahaan dan para pekerja memanfaatkan cara pandang kehidupan dan lingkungan kerja. Usulannya telah diterima oleh masyarakat luas. Apabila para pekerja termotivasi oleh uang, membayar mereka lebih banyak akan mendorong mereka kepada semangat kerja yang tinggi. Sementara itu, perusahaan yang menganalisis pekerjaannya dan menemukan cara yang lebih baik untuk mengerjakannya dapat memproduksi barang-barang dengan lebih mudah, memperoleh laba yang lebih banyak, dan karenanya perusahaan membayar serta memotivasi para pekerja lebih baik daripada pesaingnya.

2. Teori Motivasi Kontemporer

Berdasarkan laporan **Hawthorne**, para manajer dan peneliti lebih berfokus pada pentingnya hubungan manusia dalam memotivasi kinerja karyawan. Dengan berfokus pada fakto-faktor yang dapat menyebabkan, memusnahkan, dan mempertahankan perilaku kerja,

hampir semua pembuat teori motivasi membahas cara manajemen menganggap dan memperlakukan para karyawannya.

3. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati. Tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Tiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan diri dalam diri orang tersebut: kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam hal ini kita perlu mengingat bahwa suatu kebutuhan harus diciptakan atau didorong sebelum memenuhi sebagai suatu motivasi. Sumber yang mendorong terciptanya suatu kebutuhan dapat berada pada diri orang itu sendiri.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berada karena setiap anggota suatu organisasi adalah “unik” secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau

bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian semangat kerja. Motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang dan akan dijelaskan oleh hirarki kebutuhan **Maslow** dan motif berprestasi. Motivasi eksternal sebenarnya dibangun di atas motivasi internal dan adanya dalam organisasi sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pemimpin organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya. **Teori McGregor dan Hasberg** akan menjelaskan hal ini. Pendekatan **Maslow dan McGregor** serta para ahli lainnya nampaknya berbedea, tetapi pandangan mereka sling melengkapi

4. Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya, yang yang selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Beberapa teori yang akan mencoba mengidentifikasi motivasi-motivasi umum yang selalu ada dalam diri semua orang. Dengan memahami teori-teori tersebut, manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkannya dan juga menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

5. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi susunan kerja seperti gaji, kondisi kerja, seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.

Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawan. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan-bawahannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal yang positif ataupun negative. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negative memerlukan hukuman bila pelaksanaan kerja tidak memuaskan. Keduanya dapat dipakai oleh manajer.

6. Pendekatan-Pendekatan Terhadap Motivasi

Pendekatan Hubungan Manusiawi tradisional

Motivasi dapat dipandang sebagai proses psikologis dasar yang terdiri atas berbagai kebutuhan, dorongan dan tujuan. Pendekatan manusiawi tradisional pada umumnya tidak menyadari pentingnya proses psikologis ini. Pandangan tersebut terutama didasarkan atas tiga asumsi

- a. Personalia terutama dimotivasi secara ekonomis dan perasaan aman serta kondisi kerja yang baik

- b. Pemenuhan ketiga hal itu akan mempunyai pengaruh positif pada semangat kerja mereka.
- c. Ada kolerasi positif antara semangat kerja dan produktifitas.

Dalam tiga nasumsi ini, masalah motivasiaonal yang dihadapi manajemen relatif mudah dipecahkan dan diselesaikan. Semua hal yang harus dilakukan manajemen menyangkut rencana-rencana insentif: moneter, jaminan keamanan, dan pengaturan kondisi kerja secara baik: semangat kerja akan meningkat dan produktifitas maksimum akan tercapai. Banyak ahli hubungan manusiawi, psikolog industrial dan teknisi industrial mendukung pendekatan ini, dan kemudian para manajer personalia mengimplementasikannya dalam pabrik.

Dalam kenyataannya, pendekatan hubungan manusiawi tradisional tidak sepenuhnya brjalan dalam pabrik. Telah terbukti bahwa pendekatan ini terlalu sederhana untuk dapat memecahkan masalah-masalah motivasional kompleks yang dihadapi manajemen. Ketiga asumsi menjadi tidak vailid atas dasar pembuktian melalui pengalaman dan laporan. Motivasi manusia adalah jauh lebih kompleks dan dan berbeda daripada pendekatan ekonomik, keamanan dan kondisi kerja yang disarankan. Pendekatan tradisional hanya mengungkap permukaan masalah motivasi yang sangat kompleks. Ada sejumlah fariabel-fariabel internal dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi untuk bekerja.

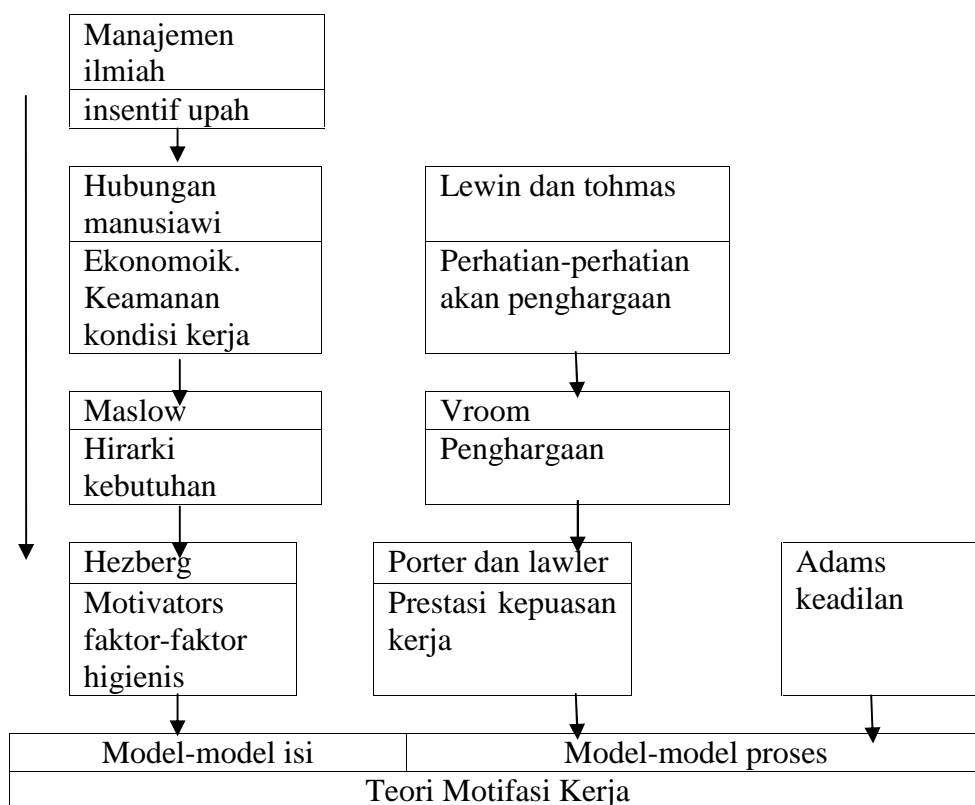
7. Pendekatan Modern

Sejalan dengan perkembangan masalah-masalah manusiawi yang mulai meningkat, keterbatasan-keterbatasan pendekatan hubungan manusiawi tradisional mulai tampak. Pada permulaan tahun 1960-an pendekatan berperilaku manajemen mulai mencari secara lebihseksama dasar-dasar teoritis baru dan berusaha untuk mengembangkan teknik-teknik motivasi baru. Pertama kali disadari bahwa ada korelasi antara kepuasan dan prestasi kerja, kemudian muncul teori **Y McGregor** yang disebut sebagai transisi ke pendekatan modern, dan selanjutnya dikemukakan konsep-konsep motivasi lainnya, seperti Hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor **Harzberg**, teori pengharapan Vroom, dan sebagainya.

8. Teori-Teori Isi Motivasi Kerja

Teori-teori ini motivasi bermaksud untuk menentukan apa yang memotifasi orang-orang dalam pekerjaan mereka. Pada permulaannya banyak ahli berpendapat hanya uang yang memotivasi mereka (manajemen ilmiah), dan kemudian dirasa kondisi kerja. Keamanan dan barang kali gaya supervisi demokratis (hubungan manusiawi). Lebih lanjut, isi motivasi telah dipandang lebih dalam lagi dan dikenal apa yang disebut motif-motif dengan tindakan lebih tinggi. Seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri Maslow, serta tanggung jawab, pengakuan, prestasi dan pertumbuhan

Herzberg. Untuk memahami apa yang memotivasi orang-orang untuk bekerja.



9. Perancang Pekerjaan, Kerja, dan Motivasi

Kita telah melihat dari awal bahwa sejumlah faktor mungkin memengaruhi kinerja pekerjaan: keterampilan dan kemampuan, prestasi, sikap, dan karakteristik kepribadian merupakan contoh-contoh dari perbedaan individu yang memainkan peran dalam pembentukan semangat kerja. Sebagai tambahan, arah intensitas, dan ketekunan dari motivasi individu memainkan suatu peran penting. Demikian juga dengan system evaluasi dan system penghargaan yang digunakan. Pekerjaan yang dilakukan orang dalam organisasi merupakan pembentuk semua struktur organisasi. Bahkan, organisasi berdiri untuk memungkinkan orang menentukan pekerjaan yang ditentukan. Kalimat *Let's get organized* biasanya berarti bahwa kita

perlu menjelaskan tugas apa yang seharusnya dilakukan oleh masing-masing individu. Akan tetapi kita juga tertarik untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan kita perlu memahami penyebab dari kinerja pekerjaan yang efektif.

Suatu penyebab utama kinerja pekerjaan yang efektif adalah perancangan pekerjaan apa yang kita dapat ketika kita memperjelas apa yang seharusnya setiap karyawan lakukan. Dalam pengertian yang lebih teknis. Perancang pekerjaan merujuk pada proses dimana manajer menetapkan tugas dan otoritas karyawan. Diluar persoalan praktis yang berhubungan dengan perancangan pekerjaan (ini berarti persoalan yang berhubungan dengan eektivitas dalam hal ekonomi). Kita dapat menghargai pentingnya semangat kerja dalam ruang lingkup social dan psikologis. Pengalaman hidup yang berarti, harga diri, rasa hormat dari orang lain, pengaturan hidup, dan hubungan dengan orang lain. Oleh karena itu, kesejahteraan organisasi dan orang didalamnya dengan seberapa baik manajemen merancang pekerjaan.

10. Perancangan Pekerjaan dan Kualitas Kehidupan Kerja

Konsep **kualitas kehidupan kerja** digunakan secara luas untuk merujuk pada “suatu filosofi manajemen yang meningkatkan harga diri semua pekerja: memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi: dan memperbaiki keadaan fisik dan emosiaonal dari karyawan (misalkan menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan

berkembang). Tantangan yang terus berlanjut bagi manajemen adalah menyediakan kualitas kehidupan kerja dan memperbaiki produksi, kualitas, dan efisiensi melalui revitalisasi bisnis dan industri. Saat ini, pertukaran antara keuntungan dalam konteks manusia yang terlibat karena peningkatan kualitas kehidupan kerja dan keuntungan dalam konteks ekonomi karena revitalisasi tidak sepenuhnya diketahui. Beberapa pihak yakin bahwa kita harus menunda peningkatan kualitas kehidupan kerja untuk menjadikan ekonomi amerika menjadi lebih produktif dan efisien. Pihak lain melihat bahwa ketergesaan untuk menjadi kompetitif dalam perdagangan domestik dan global menyajikan kesempatan untuk mengkombinasikan kualitas kehidupan dan usaha reindustrialisasi. Dalam kondisi seperti ini, perancangan pekerjaan dapat memainkan suatu peran yang vital.

11. Hakikat Semangat Kerja

Semangat kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsure lainnya dari sikap pegawai. Semangat kerja adalah perasaan senang yang relative. Apa sumber kepuasan kerja? Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Semangat kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi

semangat kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Semangat kerja umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai. Sebagai contoh, seorang administrator mungkin menyimpulkan bahwa “**Endro Sunarto** tampaknya sangat senang dengan promosinya yang sekarang.” Semangat kerja juga pada tingkat mengacu pada tingkat sikap yang umum di dalam suatu kelompok, seperti dalam “semangat kerja department penjualan setiap saat tinggi.” Disamping itu, masalah moral sering kali mengacu pada sikap kelompok.

Semangat kerja memiliki banyak dimensi. Ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh, atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Studi semangat kerja seringkali berfokus pada hal-hal yang langsung berkaitan dengan isi pekerjaan. Sebagai sekumpulan perasaan, semangat kerja bersifat dinamik. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sekarang dan kemudian mengabaikannya selama beberapa tahun. Kepuasan kerja dapat menurun secara timbulnya biasanya lebih cepat sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikan kariawannya setiap saat.

12. Pentingnya Semangat Kerja

Haruskah para manajer menelaah kepuasan mereka dan berusaha meningkatkannya apabila diperlukan? Di samping keinginan untuk menerapkan “kaidah emas” atau membangun organisasi atau masyarakat yang lebih baik, otoritas meliputi sifat yang berhubungan dengan individu dan posisinya, yang merupakan dasar bagi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Dalam konsep manajemen, otoritas meliputi kemampuan untuk menggerakkan sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Pada organisasi pekejaan, kemampuan untuk memengaruhi, mendesak dan memotivasi para bawahan, di samping tempat, penentuan waktu, penggunaan informasi, dan efisien didasarkan juga pada otoritas yang dirasakan oleh pemimpin.

Amitai Etzioni (1961) membedakan sumber otoritas menjadi dua, yaitu *otoritas posisi (position power)* dan *otoritas pribadi (personal power)*.

Pertama, otoritas posisi datang dari kantor manajer organisasi, otoritas posisi bersumber dari atas dan tidak bersatu pada kantor. Manajer yang menduduki posisi dalam organisasi lebih kurang memiliki otoritas posisi.

Kedua, otoritas pribadi adalah sejumlah mana para bawahan respek, merasa senang dan percaya kepada pemimpin mereka, serta melihat tujuan mereka betul-betul dipuaskan melalui tujuan pemimpin.

Otoritas pribadi dalam suatu organisasi bersumber dari bawah, yaitu dari para bawahan.

Berdasarkan dengan **Etziomi, French, dan Raven** (1960: 607-623) mendeskripsikan bentuk otoritas yang dirasakan mungkin dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut

1. Otoritas Memaksa (*Coercive Power*)

Yaitu otoritas yang didasarkan atas rasa takut. Seorang bawahan merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk sanksi, peringatan, atau pengasingan social dari kelompok.

2. Otoritas Imbalan (*Reward Power*)

Yaitu otoritas yang didasarkan atas harapan, menerima pujian, penghargaan, atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin.

3. Otoritas Legitimasi (*Legitimate Power*)

Yaitu otoritas yang diperoleh dari posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki keorganisasian. Dalam organisasi formal, penyelia lini pertama dianggap memiliki otoritas yang lebih banyak dari pada bawahan operasional. Adapun dalam kelompok informal, pemimpin diakui oleh para bawahannya memiliki otoritas yang sah.

4. Otoritas Ahli (*Expert Power*)

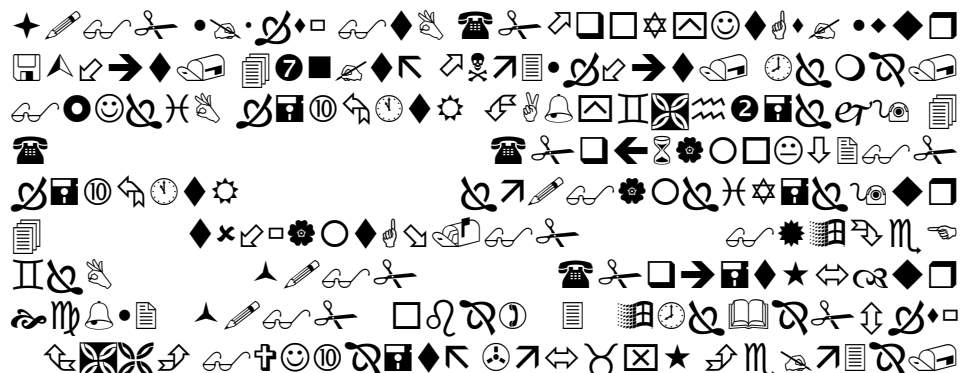
Yaitu otoritas didasarkan atas keterampilan spesifik, keahlian, atau pengetahuan. Para bawahan menganggap bahwa pemimpin

tersebut memiliki keahlian yang brelevan dan yakin bahwa keahlian tersebut melebihi keahlian mereka sendiri.

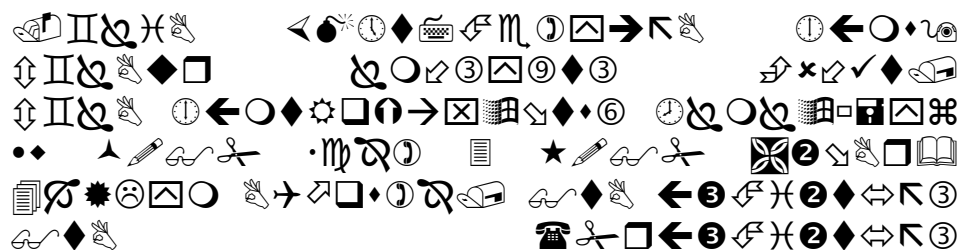
5. Otoritas Referensi (*Referent Power*)

Yaitu otoritas yang didasarkan atas daya tarik. Seorang pemimpin yang dikagumi karena cirri khasnya memiliki otoritas referensi. Bentuk otoritas ini secara populer dinamakan khrisma. Pemimpin dikatakan memiliki charisma untuk memberi semangat dan menarik para bawahan untuk mencapai semangat kerja yang lebih tinggi.

3.1.5 Pandangan Islam Tentang Motivasi



Artinya: *Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (Karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.*





Artinya: *Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

3.2 Tinjauan Praktek

Perencanaan semangat kerja agar karyawan untuk memotivasi karyawan agar apa yang dikerjakan karyawan tersebut dapat mempunyai hasil yang memuaskan.

Pemahaman tentang konsep semangat kerja adalah Semangat kerja merupakan suatu hal yang penting yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi, supaya tujuan yang diinginkan dapat tercapai dan dapat terpenuhi dengan cepat dan dengan hasil yang cukup memuaskan. Oleh karena itu, pegawai sebagai sumberdaya manusia didalam organisasi perlu dijaga dan dipelihara semangat kerja agar tetap konsisten terhadap tanggung jawab yang diberikan.

Beberapa hal yang direncanakan dalam motivasi adalah sebagai berikut:

3.2.1. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pimpinan suatu organisasi dimana motivasi menitik beratkan pada pengarahan dan pemberian dorongan kepada setiap karyawan dalam mencapai tujuan yang tepat dan cepat.

Pelaksanaan motivasi dalam organisasi merupakan salah satu langkah yang harus ditempuh oleh organisasi untuk menciptakan semangat kerja anggota organisasi itu sendiri. Motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama. Bekerja efektif dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi tentu tidak akan terlepas dari kebutuhan-kebutuhan bagi para anggota organisasi. Aspek kebutuhan adalah bagian yang dapat memberikan pengaruh atau efek bagi proses kerja pada organisasi demi menentukan tujuan sesuai dengan apa yang telah digariskan dalam organisasi tersebut.

Orang dalam hatinya ada perasaan menggebu-gebu untuk meraih prestasi terbaik, maka ia akan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Sbaliknya, orang yang tidak ada niat kuat meraih prestasi akan ketinggalan jauh dibandingkan dengan orang yang termotivasi. Hal tersebut dapat tercapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik (*feed back*), memberikan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Para karyawan mempunyai motivasi-motivasi yang sangat beragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi, berinteraksi dan mempunyai arti dalam bekerja.

Beberapa cara pimpinan memotivasi karyawan adalah :

Demikian juga dengan PT.Virajaya Riauputra dalam memotivasi karyawannya. Pimpinan perusahaan memotivasi karyawannya dengan cara beranekaragam yaitu :

1. Pimpinan perusahaan memotivasi karyawan atau bawahannya yaitu dengan memberikan hadiah kepada mereka yang mempunyai prestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Selain itu pimpinan perusahaan juga memberikan motivasi keada karyawan atau bawahannya yaitu memberikan hukuman atau sangsi kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Hal ini dilakukan PT. Virajaya Riauputra karena untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan juga untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.
2. Pimpinan perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawannya, dimana kebutuhan karyawan menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu. Dalam hal ini pimpinan perusahaan memberikan fasilitas-failitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja karyawan PT.Virajaya Riauputra, sehingga karyawan

betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

3. Pimpinan perusahaan memberikan kompensasi yang layak pada bawahan atau karyawannya, dimana kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, maka para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Besarnya nilai kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri. Oleh karena itu bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka semangat kerja dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis, jadi bila upah atau gaji mereka diabaikan maka semangat kerja karyawan akan menurun.
4. Pimpinan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang aman, karena kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Faktor lingkungan adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Sehingga apa yang ada disekitar karyawan sangat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas mereka.
5. Pimpinan perusahaan melaksanakan promosi jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan dan pendidikannya.

Sumber dari PT.Vira Jaya Putra

Namun berdasarkan observasi yang telah penulis lakukan pada saat PKL lebih kurang dua bulan, Penulis melihat pimpinan yang bijak dan banyak mengerti karyawannya.

Berikut adalah wawancara dilakukan penulis kepada pemimpinannya:

Saya selalu berusaha memotivasi karyawan agar mereka tetap semangat dan dapat pekerjaan mereka dapat terselesaikan dengan baik.

(Sumber : Pimpinan Virajaya Riauputra)

Berdasarkan hasil wawancara diatas pimpinan dapat bekerja dengan baik dan dapat memotivasi karyawan hingga karyawannya dapat bekerja seefisien dan seaktif sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

3.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Kompensasi

Pemberian kompensasi pada bagian umum pada PT. Virajaya Riauputra merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas pengorganisasian.

Kompensasi bukan hanya untuk para karyawan saja, melainkan juga penting untuk perusahaan itu sendiri, kompensasi merupakan pencerminan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Program kompensasi atau jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah

atau masyarakat agar tercapai dalam memberikan kepuasan bagi semua pihak, kompensasi diberikan dalam bentuk uang atau barang maupun fasilitas lainnya.

Bila suatu perusahaan tidak memperhatikan kompensasi bagi pegawainya, maka kemungkinan perusahaan tersebut lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas, hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga kerja baru, atau melatih tenaga kerja yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Table 1.1.2 : Jadwal liburan PT.Virajaya Riauputra

No	Liburan	Tahun
1	Keliling Kota Sumatera Utara	2004
2	Keliling Kota Jakarta	2006
3	Keliling Kota Denpasar (Bali)	2008
4	Wisata WaterBoom Mifan	2011
5	Lawang Park	2012

Sumber : PT.Vira jaya RiauPutra

Setelah penulis melakukan PKL pada bagian umum PT. Virajaya Riauputra, maka penulis dapat menjelaskan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sudah berjalan dengan baik.

Kompensasi yang diberikan berupa ketetapan waktu pemberian gaji, insentif dan premi, tunjangan hari raya,serta liburan keluar kota juga merupakan sebuah faktor pendorong semangat kerja karyawan, dengan demikian kompensasi juga harus diberikan sesuai

dengan cara kerja karyawan lebih bijaksana dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas-tugas organisasi.

Berikut wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu karyawan administrasi:

Dalam setahun sekali perusahaan melakukan study tour misalnya tahun ini perusahaan mengajak karyawannya ke lawing park. (sumber : karyawan bagian administrasi)

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pentingnya study tour bagi karyawan karena hal ini untuk mendukung semangat kerja karyawan dan karyawan dapat menimbulkan ide-ide yang cemerlang dan menghasilkan produktifitas yang baik bagi perusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Dalam kegiatan suatu perusahaan harus memperhatikan dan memelihara lingkungan kerja yang ada disekitar perusahaan terutama hal-hal yang langsung berinteraksi dengan perusahaan. Lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama hubungan para personil yang harmonis. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sehat serta penyediaan alat-alat kerja yang baik dan fasilitas kerja yang menunjang aktivitas perusahaan sehingga produktivitas kerja karyawan semakin membaik, lingkungan kerja ini terlaksana apabila didukung oleh seluruh pihak didalam perusahaan.

Pelaksanaan dalam lingkungan kerja ini akan akan tercapai dengan baik jika hubungan sosial antara atasan dengan bawahan dan antara sesama karyawan terjalin dengan kekeluargaan, maka akan menciptakan suasana yang positif sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Table 1.1.3 : Fasilitas Kenyamanan Karyawan

Fasilitas	Jumlah
MOTOR	12
MOBIL	8
AMBULANCE	2
ALAT BERAT	8

Sumber : PT.Virajaya Riauputra

Setelah penulis melakukan PKL pada bagian umum PT.Virajaya Riauputra, maka penulis dapat menjelaskan bahwa hubungan sosial antara bawahan dengan atasan sudah berjalan dengan baik.

Selain hubungan sosial antara atasan dengan bawahan juga diperlukan hubungan sosial antara sesama karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan baik, jika hubungan sosial antara sesama karyawan ini telah berjalan dengan baik maka apa yang diharapkan dapat berjalan dengan lancar. Lingkungan kerja pada PT.Virajaya Riauputra juga dipengaruhi oleh ketersediaan fasilitas-fasilitas bekerja serta lingkungan kerja yang nyaman, sehat dan aman oleh perusahaan.

Berikut adalah hasil wawancara penulis kepada salah satu karyawan PT.Virajaya Riauputra:

Saya merasakan kenyamanan bekerja diperusahaan ini karena fasilitas dan kenyamanan diberikan oleh perusahaan.

(Sumber : Karyawan PT.Virajaya Riauputra)

Seperti kenyamanan dalam melakukan pekerjaan dengan menyediakan ruangan yang bersih, kendaraan yang layak untuk di gunakan, jaminan sosial yang di berikan perusahaan bahkan bonus dan paket umroh pun juga dapat memotifasi para karyawam dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa perusahaan memberikan kenyamanan serta memberikan fasilitas kerja sehingga pekerjaan karyawan dapat terselesaikan dengan baik.

3. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi yang disertai dengan kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar pula. Hal ini merupakan cara untuk meningkatkan moral karyawan dalam bekerja sehingga memberikan dampak yang positif terhadap produktifitas karyawan.

Untuk itu perusahaan harus memiliki perhatian pada karyawan yang berprestasi, maka promosi jabatan merupakan tolak ukur yang

tepat, karena dengan mempromosikan karyawan yang berprestasi sebagai efeknya karyawan yang lain juga akan mengikuti jejak orang yang telah terdahulu dengan langkah-langkah tersendiri yang lebih efektif tentunya. Dengan adanya promosi jabatan maka dengan sendirinya bisa memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, sehingga karyawan mencapai kepuasan kerja yang diharapkan.

Setelah penulis melakukan PKL pada bagian umum PT.Virajaya Riauputra, maka dapat penulis ambil kesimpulan, bahwa promosi jabatan yang diterapkan oleh PT.Virajaya Riauputra merupakan satu poin penting untuk memberikan motivasi kerja terhadap karyawan. Pada saat ini hubungan antara atasan dengan bawahan pada bagian umum PT.Virajaya Riauputra lebih cenderung mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawannya didasarkan pada faktor senioritas para karyawan, bukan dari prestasi kerjanya, sehingga promosi jabatan yang dijalankan oleh PT.Virajaya Riauputra belum sesuai dengan harapan karyawan.

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada salah satu Pimpinan PT.Virajaya Riauputra :

“naiknya jabatan karyawan sesuai dengan skill yang dimiliki oleh karyawan dan dapat dilihat dari pekerjaan karyawan setiap harinya.”

(Sumber : Wawancara dengan pimpinan PT.Virajaya Riauputra)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan pimpinan dapat disimpulkan bahwa hal yang dilakukan oleh pimpinan itu baik, karena dia melihat skill dan pekerjaan karyawan setiap harinya.

3.2.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. Disiplin merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyesuaian diri dengan sukarela kepada ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai dari pekerja.

Tabel 1.1.3 : Daftar Kehadiran Karyawan

NO	NAMA	Hadir
1	H. Azis Zaenal,SH,MM	PEMILIK PERUSAHAAN
2	H. Afrizal Hidayat,B.Comm,MBA	93 %
3	Aswita Dewi, S.sos	87 %
4	M. Zakir, ST	98 %
5	Drs.H. Arief Zaenal	80 %
6	Hendra Yani, SE	98 %
7	Yusri Rahmalis,ST	94 %
8	Ariadi Budianto	91 %
9	Kasmidi	82 %
10	Harni Yusnita,ST, MT	80 %
11	Mungkus Eko Wardono	78 %
12	Iwan Bustami	98 %
13	Adi Saputra	97 %

14	Apendi	80 %
15	Yoel Sabata Rimba, ST	98 %
16	Syafrisal, Amd	98 %
17	Syamsul Bakri	78 %
18	Yadi	78 %
19	Harmaini, ST	98 %
20	Yusri	98 %
21	Karona Sitepu	80 %
22	Melda Sustina Dewi	92 %
23	Ahmad Zakaria	84 %
24	Hardinal.J.Amd	97 %
25	Sumardin	73 %
26	Abdul Haris	68 %
27	Yono Soedirgo	87 %
28	Nofra Yeldi	91 %

NO	NAMA	
29	Khairul Amman	89 %
30	Idrus Maarif	76 %
31	Kurnia Sari Safitri, SE	87 %
32	Bambang Yutra Wendi, ST	90 %
33	Muhammad Saleh	87 %
34	Gunarto	76 %
35	Muhammad, SEI	82 %
36	Ade Kusmadani	90 %
37	Muhammad Idris	72 %
38	Saifudin	76 %
39	Depi Mitra Sandi	65 %

40	Iftia Rodhilla, ST	92 %
41	Nurmasitoh Harin, SE.Ak	92 %
42	Tati Hariati	96 %
43	Admata Tama, SE	87 %
44	Albadrun	90 %
45	Sujianto	86 %
46	Hesti Septia Ningrum	86 %
47	Welveni,S.Si	73 %
48	Nursami	80 %
49	Marizal	78 %
50	Andi Saputra, S.Si	86 %
51	Baharuddin	84 %
52	Muhammad Ali	76 %
53	Afrizal	86 %

Sumber : PT.Virajaya Riauputra

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis pada saat PKL lebih kurang dua bulan, karyawan memiliki banyak kesadaran dan datang selalu tepat waktu.

Berikut adalah wawancara yang dilakukan penulis pada dengan salah satu karyawan HRD :

Absen karyawan selalu meningkat lebih baik dan jarang sekali saya melihat para karyawan datang terlambat.

(Sumber: karyawan HRD)

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada karyawan HRD bahwa dapat disimpulkan karyawan mempunyai kesadaran untuk menjaga kedisiplinan dan meningkatkan produktifitas kerja.

3.2.4 Hasil pencapaian kerja

Berikut hasil pencapaian kerja yang penulis lakukan selama mengikuti praktek kerja lapangan (PKL) pada perusahaan kontraktor PT Virajaya Riauputra seperti berikut yaitu:

- a. Gambar ini adalah proses surve jalan kubang raya kilo meter Lima (5)



Gambar 1. Lokasi surve jalan kubang raya

Gambar di atas merupakan bagian hasil surve lapangan yang penulis lakukan bersama karyawan PT Virajaya Riauputra yang berlokasi jalan kubang raya kilo meter Lima (5).

- b. Gambar ini adalah tahap pengukuran jalan yang telah di surve.



Gambar 2. Tahap pengukuran jalan kubang raya

Gambar di atas menjelaskan tentang bagaimana cara pengukuran atas lahan yang akan di jadikan jalan dengan cara yaitu:

1. Pengukuran jalan maksimal yang dilakukan oleh PT Virajaya Riauputra berkisar $\pm 100\text{m}$ dengan tujuan agar tidak terjadi kesalahan dalam meluruskan atas patokan dasar yang telah ditetapkan oleh dinas Pekerjaan Umum (PU)
 2. Pengukuran bahu jalan bertujuan agar tidak terjadi kesenjangan atau kemiringan dalam proses penimbunan.
- c. Gambar ini merupakan tahap penimbunan setelah dilakukannya pengukuran.



Gambar 3. Proses penimbunan dan pengerasan.

Gambar diatas menjelaskan tentang proses penimbunan dan pengerasan jalan yang telah di lakukan setelah selesainya tahap pengukuran.

- d. Proses penimbunan krikil yang berfungsi untuk menstabilkan kekokohan jalan yang akan di aspal



Gambar 4. Penimbunan krikil

Proses ini merupakan tahap menentukan kekokohan jalan yang akan di aspal dengan cara melakukan timbunan dengan krikil.

e. Gambar ini adalah tahap penyiraman.



Gambar 5. Tahap penyiraman

Proses penyiraman ini dilakukan setelah pekerjaan penimbunan menggunakan batuan krikil dengan tujuan lebih memaksimalkan pepadatan.

f. Gambar proses penyiraman plankin



Gambar 6. Tahap penyiraman plankin

Proses ini merupakan tahap penyiraman plankin yang bertujuan untuk merekatkan lapisan kerikil sebelum di lakukan pengaspalan

- g. Proses akhir dari prosedur pembuatan jalan.



Gambar 7. Tahap pengaspalan

Tahap pengaspalan ini merupakan tahap tahap akhir dari proses pekerjaan pembuatan jalan yang di lakukan oleh perusahaan kotraktor PT. Virajaya Riauputra yang terlatak di jalan tengku tambusai, kompleks angka mas. Kota Pekanbaru Propinsi Riau.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

PT. Virajaya Riauputra Pekanbaru merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor yang berada di Jln. Tengku Tambusai komplek nangka mas. Pada penelitian ini penulis lebih monfokuskan pada bagian personalia tentang semangat kerja karyawan. Dari hasil pembahasan sebelumnya maka penulis dapat merumuskan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bekerja di PT. Virajaya Riauputra. Kompensasi yang di berikan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan

2. Bonus

Bonus merupakan nilai tambah dari kompensasi yang di keluarkan oleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun sekali.

Bonus yang diberikan perusahaan hanya kepada karyawan tetap saja, karena karyawan tetap merupakan faktor yang berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan

1.2 Saran

Berdasarkan uraian diatas maka penulis dapat memberikan saran kepada PT. Virajaya Riauputra agar bisa lebih memacu semangat kerja melakukan pekerjaan. Demi tercapainya tujuan yang sesuai dengan harapan,

seorang manajer juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab kepada karyawan agar lebih memperhatikan dan memotivasi supaya lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya, maka kiranya perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk memancing semangat kerja karyawan.

1. Pencapaian kerja harus lebih maksimal.
2. Keselamatan kerja karyawan harus diutamakan/diperhatikan.
3. Kesejahteraan kerja karyawan bisa dapat ditingkatkan lebih tinggi.
4. Kesehatan karyawan harus lebih diperhatikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan M.S.P, 2010, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia. Bandung
- Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Mattesoon, *Perilaku dan Manajemen Operasi*, 2006, Penerbit Erlangga.
- Maslow Abraham, 2010, *Motivation And Personaility*. Edisi kedua New york : Harper row
- Mathis, L. Robert dan jakson. H Jhon, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosda Karya.
- Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd. M.T, 2011, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprojo, M.Com. ; Dr. T. Hani Hndoko, M.B.A, 2003, *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku*. BPFE, Yogyakarta.
- Ricky W. Griffin, 2003, *Business Eighth Edition*, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ricky W. Griffin, Ronald j. Ebert, 2006, *Business Eighth Edition*, Edisi Kedelapan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. 2000. *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1*. Jakarta : Prehalindo
- Wiliam bridges, job sift (reading .MA : add son –wesley 1994.