

## KEMAMPUAN MANAJER MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA

Oleh :  
Didi Wahyu Sudirman  
didiwahyu@uny.ac.id

### Abstrak

Dalam lingkup wacana proses manajemen kesuksesan suatu organisasi/perusahaan selalu menghendaki kinerja yang memuaskan dan berkualitas. Oleh karena itu diperlukan tenaga kerja/karyawan atau sebutan apapun lainnya memiliki komitmen dan selalu termotivasi dengan baik. Peran manajer dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan merupakan tanggung jawab moral manajer dengan kemampuan memotivasi dirinya sendiri dan orang lain. Hal ini sebagai wujud kompetensi diri dan keberhasilan manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Dari berbagai kajian-kajian, motivasi merupakan hal yang mendasar dari implementasi proses manajemen, dan di lingkungan kerja merupakan daya dorong yang menimbulkan semangat kerja. Mengenai peran manajer dalam memotivasi kerja karyawan/bawahan maka manajer perlu memiliki kemampuan memadukan berbagai implementasi teori-teori motivasi agar dapat digunakan di lingkungan kerja organisasi/perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Manajer dalam hal ini juga harus mampu melihat dan memahami bahwa motivasi sebagai suatu sistem yang mencakup sifat-sifat individual pekerjaan, situasi kerja, dan memahami hubungan antara insentif, motivasi dan produktivitas kerja.

### Pendahuluan

Setiap individu yang bekerja dalam organisasi terdorong karena adanya kehendak untuk memenuhi kebutuhan. Sesuatu yang mendorong seseorang itulah sebagai wujud yang mendasar dari motivasi mereka.

Motivasi merupakan hal yang berperan dalam meningkatkan aktivi-

tas kerja. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Motivasi setiap individu/pekerja dalam organisasi tidak sama, bergantung kondisi masing-masing individu tersebut. Ada yang memiliki motivasi tinggi dan ada juga

yang sebaliknya. Bagi individu yang memiliki motivasi kerja akan semakin baik apabila didukung oleh lingkungan kerja yang baik atau suasana yang kondusif, deskripsi tugas yang jelas, peralatan yang memadai dan imbalan yang pantas.

Jadi setiap pekerja memerlukan motivasi kerja yang kuat agar siap dan bersedia melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan penuh semangat, bergairah dan berdedikasi. Dorongan untuk meningkatkan motivasi kerja juga dibutuhkan dari luar individu tersebut, dan salah satunya adalah peran manajer sebagai pemimpin.

Manajer tidak hanya bertanggungjawab memotivasi dirinya akan tetapi juga bertanggung jawab dan harus memiliki kemampuan memotivasi pekerja yang merupakan staf atau anak buahnya. Akan tetapi dalam praktik sering terjadi manajer justru sering melakukan kesalahan-kesalahan dengan perilakunya melemahkan motivasi pekerja atau karyawan. Hal ini timbul karena manajer kurang menyadari fungsinya sebagai pemimpin, untuk selalu meningkatkan motivasi kerja staf atau anak buahnya. Kesadaran ini perlu ditingkatkan agar pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja di lingkungan organisasi/perusahaan dapat berlangsung dalam kondisi pekerja yang sehat jasmani dan rohani. Oleh karena itu menjadi tugas manajer, bagaimana manajer menciptakan

kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas.

Manajer dengan tanggung jawab dan kemampuannya mendayagunakan orang lain untuk mencapai tujuan, hanya akan berjalan efektif dan efisien apabila manajer mampu memotivasi para pekerja dalam menyelesaikan tugas-tugas atau pekerja dan tanggung jawabnya. Untuk itulah manajer hendaknya juga memiliki motivasi bagi diri sendiri dan memahami bagaimana memotivasi orang lain. Dalam hal ini ada keseimbangan kemampuan memotivasi diri sendiri dan memotivasi orang lain.

Dalam organisasi, letak peran manajer dalam menjalankan fungsi, tugas wewenang dan tanggung jawabnya adalah memotivasi para staf atau pekerja yang ada di bawah wewenang atau menjadi bagian dari unit organisasinya. Kemampuan memotivasi inilah yang merupakan wujud kompetensi dari manajer tersebut dalam mencapai keberhasilan mengemban tugas organisasi/perusahaan.

### **Motivasi di Lingkungan Kerja**

Secara khusus pembicaraan perihal motivasi telah banyak diutarakan dan wacana tentang motivasi tersebut memiliki konsep dasar yang sama dan saling mendukung satu sama lain. Motivasi dalam manajemen tekanannya ditujukan pada

sumber daya manusia pada umumnya dan bawahannya pada khususnya. Setiap motivasi yang timbul dan mendorong setiap orang (pekerja) untuk melakukan pekerjaannya tentu mempunyai maksud dan tujuan tertentu, dalam arti ia bekerja karena digerakkan oleh sesuatu motif yaitu motif untuk memenuhi kebutuhannya.

Motivasi membicarakan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan agar selalu produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah : (1) apakah yang mendorong seseorang itu bekerja ?; (2) mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai cita-citanya sedangkan orang lain sebaliknya ? jawabannya bahwa orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan mental, dalam arti mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

Motivasi di lingkungan kerja merupakan hal yang hakiki dan mendasar dalam organisasi. Dwight D. Eisenhower dengan kalimat-kalimat bijaknya dan pada umumnya sudah dikenal, memberikan pengertian tentang motivasi yang dikutip dan diterjemahkan oleh Tim Network Twenty One sebagai berikut : "motivasi adalah suatu seni mengajak orang lain untuk melakukan apa yang kita inginkan karena mereka ingin mela-

kukannya" (Network Twenty One Team 1996 : 165).

Selanjutnya Heidjrachman Ranupandojo menyatakan bahwa "Motivasi adalah kegiatan yang ditujukan untuk menyalurkan dan memelihara perilaku manusia pada pola tertentu yang diinginkan dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dari pemahaman tulisan tersebut di atas maka motivasi merupakan bagian yang fundamental dari implementasi manajemen, sehingga secara keseluruhan dapat ditujukan dan diarahkan untuk meningkatkan, menghidupkan keinginan yang lebih baik, kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Secara spesifik motivasi juga dapat dipahami dari dua macam pendekatan yaitu "pertama, motivasi berdasarkan sikap yang didasarkan pada cara pandang dan perasaan. Motivasi seperti ini seseorang melakukan sesuatu karena keyakinan, kepercayaan diri, kehidupan atau harapan masa depan dan bersedia belajar dari kelemahan masa lalu; kedua, motivasi berdasarkan imbalan yang pantas dari apa yang pernah dilakukan" (Didi Wahyu Sudirman, 2003 : 1)

Pada umumnya individu mau bertindak atau melakukan sesuatu karena tiga jenis motivasi. Dalam hal ini Stefan Suparna menyatakan bahwa ketiga jenis motivasi tersebut adalah : (1) motivasi ekstern; (2) mo-



tivasi tekanan sosial; (3) motivasi diri. (1997 : 144) lebih lanjut dikemukakan bahwa motivasi ekstern timbul karena dalam kenyataan banyak orang mengerjakan sesuatu karena mereka disuruh untuk mengerjakannya misalnya, dilingkungan kerja seorang pekerja melakukan sesuatu karena mentaati perintah pimpinan atau atasannya. Kemudian dalam hal motivasi karena tekanan sosial, karena adanya tekanan dari lingkungan/kelompok misalnya seorang pekerja bersedia bekerja lembur atau bekerja pada hari libur karena tuntutan atau kebutuhan keluarga contoh lain, misalnya seorang bawahan berusaha maju karena desakan kawan-kawan atau rekan-rekan sekerjanya. Kemudian perihal motivasi diri adalah individu yang bertindak karena inisiatif diri sendiri. Individu yang mendapat motivasi kerja bagi dirinya sendiri biasanya bekerja untuk mencapai sasaran yang dianggapnya cocok dan menguntungkan dirinya.

Bagai para manajer hendaknya perlu memahami ketiga jenis motivasi ini. Manajer yang efektif akan berhasil memotivasi bawahan atau stafnya, mampu menggerakkan dan mengarahkannya bukan karena diperintah oleh atasan dan juga bukan karena ditekan oleh orang-orang sekitarnya, akan tetapi karena mereka tertantang dan menyadari sasaran yang harus dicapai melalui usaha mereka. Mereka juga sadar,

motivasi apa yang mendorong mereka melakukan sesuatu. Apakah itu perintah; atasan, ataukah karena kebutuhan mendesak dan kepentingan keluarga, atau untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri yang sesuai dengan sasaran yang telah digariskan oleh pimpinannya.

Di lingkungan kerja motivasi merupakan daya dorong yang menimbulkan semangat kerja. Semangat kerja para karyawan atau pekerja pada sebuah perusahaan/ organisasi sering pada titik henti. Motivasi adalah cara untuk meningkatkan kembali semangat kerja karyawan atau pekerja karena berbagai sebab, misalnya karena kerja rutinitas, lingkungan yang tidak kondusif dan sebagainya. beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi di lingkungan kerja menurut Ravianto dalam bukunya "Produktivitas dan Manusia Indonesia", menyatakan "motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya.

Memahami uraian-uraian di atas maka fungsi motivasi bagi seseorang atau pekerja di lingkungan kerja dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi manusia secara pribadi maupun dilingkungan kerja.

- b. Bahwa motivasi merupakan kendali atau pedoman dan atau tujuan, dalam melakukan kegiatan kerjanya.
- c. Bahwa motivasi merupakan kendali yang mengatur dan memilih alternatif diantara beberapa kegiatan yang saling bertentangan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

### **Manajer dan Kemampuannya Memotivasi Pekerja**

Pekerja atau karyawan dan sebutan lain apapun yang melekat pada pengertian pekerja merupakan obyek dan subyek dalam pengelolaan manajemen personalia di dalam organisasi atau perusahaan. Manajer dalam hal ini perlu memahami aspek psikologis/mental seorang pekerja sebagai individu dalam organisasi/perusahaan yang merupakan lingkungan kerjanya. Aspek psikologis yang perlu di cermati oleh manajer dengan memperhatikan sejauh mana gairah atau semangat kerja karyawannya. Bergairah tidaknya pekerja sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Motivasi setiap individu sebagai pekerja memerlukan dorongan yang kuat agar melakukan tugas/pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan penuh semangat, dedikasi dan penuh gairah.

Banyak teori-teori yang telah mengetengahkan motivasi seperti yang telah dikemukakan terdahulu. Akan tetapi bagaimana langkah-langkah/proses dalam memberikan dorongan kepada para pekerja. Bagi setiap manajer dalam usahanya meningkatkan motivasi bagi para pekerja di lingkungan kerja/perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek yang mempengaruhi motivasi kerja. Di satu sisi para manajer perlu mengetahui dan mampu mendayagunakan apa yang dapat memotivasi pekerja agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan. Di sisi lain para manajer juga perlu mengetahui dan memiliki kemampuan menggunakan langkah-langkah/cara-cara yang sesuai dengan kondisi para pekerja, agar mereka dapat bekerja produktif dan memberi kontribusi positif terhadap organisasi/perusahaan.

Dari berbagai pembicaraan tersebut di atas secara aplikatif berbagai implementasi di lingkungan organisasi perusahaan ada beberapa hal yang dapat dicermati sebagai berikut :

1. Manajer perlu memahami tujuan unit kerja sekaligus tujuan organisasi/perusahaan secara spesifik agar fokus dalam menjalankan tugasnya.
  - Kemampuan merumuskan secara rinci dan terurai jelas menjadi kewajiban manajer.

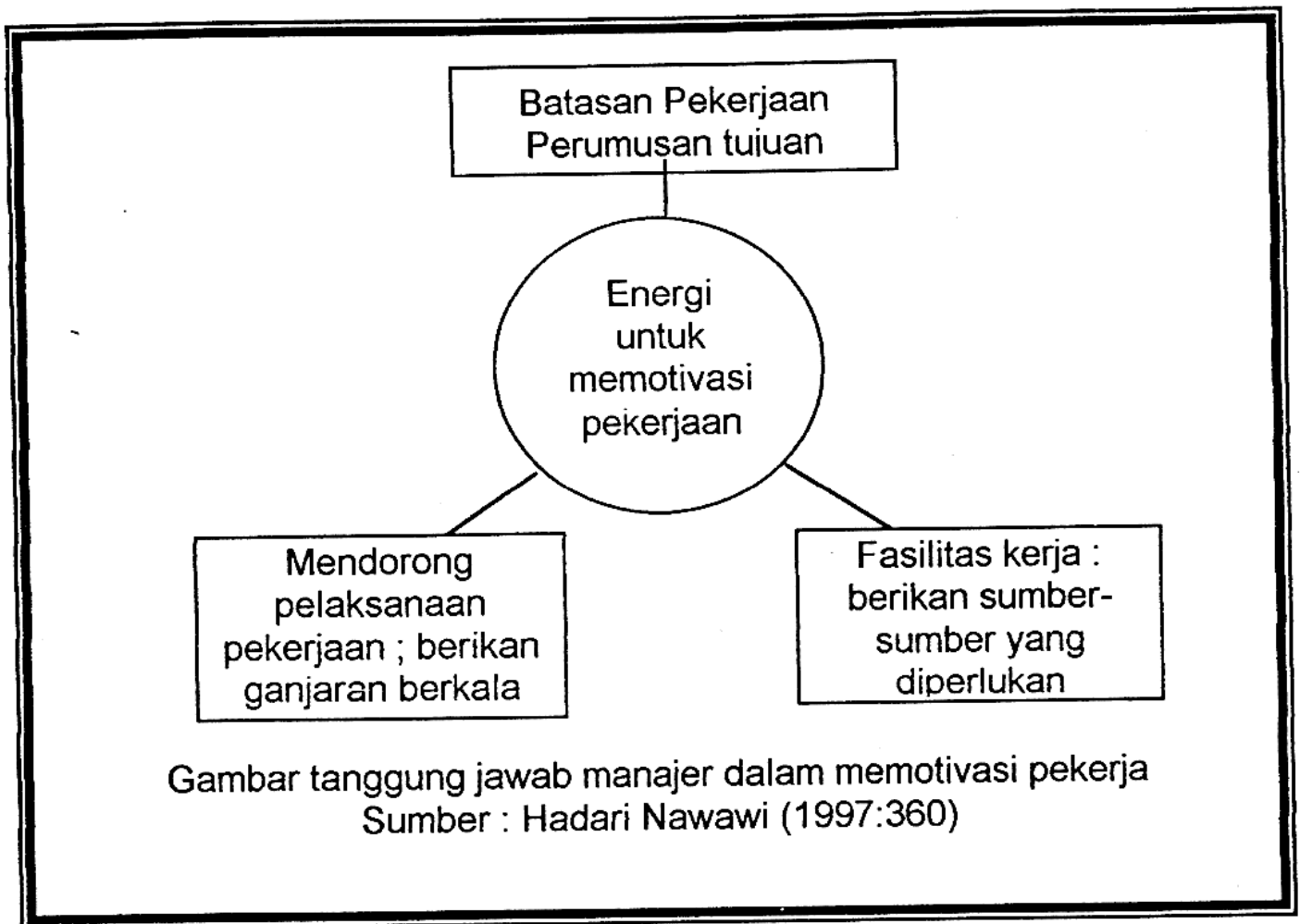
- Bila pekerja mengalami hambatan memahami tujuan unit/organisasi/ perusahaan, mereka akan mendapat penjelasan dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang akan dicapai.
- 2. Manajer juga perlu membantu pekerja dalam meningkatkan kompetensi maupun keahlian pekerja agar kinerjanya dapat lebih produktif dan berkualitas.
- 3. Manajer perlu memberikan dan membantu pekerja agar memiliki harapan yang berdasarkan realita/tidak berlebihan dengan apa yang dapat dilakukannya atau kemampuan yang dimilikinya.
- 4. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas/ pekerjaannya dan dihubungkan dengan kemampuan dan keterampilan/keahlian yang dimiliki pekerja yang bersangkutan.
- 5. Manajer dan juga pekerja memiliki kebutuhan untuk unjuk prestasi mereka, menyukai pekerjaannya/.memikul tanggungjawab dalam bekerja karena kemampuan melaksanakan tugas merupakan wujud prestasi mereka
- 6. Para manajer dan para pekerja memahami bahwa bekerja merupakan pekerjaan yang beresiko wujudnya, adalah apabila mereka mampu me-

nanggulangi resiko/hambatan dapat dikatakan berhasil

- 7. Pekerja yang memiliki kemampuan berprestasi tinggi selalu membutuhkan informasi sebagai umpan balik untuk lebih meningkatkan kualitas kerja/prestasi dan selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.
- 8. Para manajer juga harus menyadari bahwa insentif bonus ataupun jenis lainnya yang diberikan oleh perusahaan hendaknya dikelola dengan baik agar cara pemberian insentif disesuaikan dengan kondisi/ kinerja karyawan sesuai dengan aturan/prosedur organisasi/perusahaan yang sudah diketahui oleh karyawan.

Berbicara mengenai peran manajer dalam memotivasi karyawan/pekerja maka perlu mendapat perhatian bahwa manajer harus memiliki kemampuan memadukan berbagai implementasi teori-teori motivasi agar dapat dioperasionalkan dilingkungan kerja organisasi/ perusahaan. Kemampuan ini merupakan salah satu kompetensi manajer.

Dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" menyatakan bahwa dalam rangka memotivasi para pekerja setidaknya terdapat tiga tanggung jawab utama seorang manajer seperti gambar berikut ini



Selanjutnya Hadari Nawawi menjelaskan lebih lanjut mengenai tanggung jawab manajer memotivasi pekerja sebagai berikut :

- "a. merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/ jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya
- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan

- pekerjaannya agar bagi pekerja yang memiliki motivasi tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakannya secara maksimal
- c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat dipahami bahwa salah satu tanggung jawab manajer dalam hal pembatasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya, manajer hendaknya memiliki kemampuan mendes-

kripsikan mengenai apa yang diharapkan dari para pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Uraian pekerjaan yang jelas harus berorientasi pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan berkelanjutan, misalnya uraian tugas, volume dan beban kerja individual sampai kepada tolak ukur dalam penilaian kinerja. Perumusan tujuan harus jelas dan bersifat operasional agar dapat diketahui sejauh mana pemberian motivasi kerja berpengaruh atau tidak, sebelum dan sesudahnya. Perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi syarat-syarat akan mampu memotivasi pekerja dalam meningkatkan kemampuannya melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Di samping itu tanggung jawab manajer yang lain yaitu mengenai fasilitas pelaksanaan pekerjaan. Fasilitas tidak sekedar alat-alat dan perlengkapan kerja saja yang menjadi tanggung jawab manajer dalam hal pengadaan, akan tetapi bagaimana upaya mengurangi hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan.

Mengenai fasilitas juga berarti adanya pekerjaan yang berkualitas, hal ini bergantung hasil seleksi pada waktu penerimaan pekerjaan. Oleh karena itu ada beberapa hal yang perlu dicermati oleh para manajer dalam hal memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan yaitu : menghindari, mencegah atau mengurangi hambatan-hambatan; fasilitas mengenai peralatan dan sumber-sumber/ sarana

prasarana yang mendukung serta lingkungan kerja yang kondusif; ketelitian dalam seleksi pekerja agar karyawan yang diterima adalah karyawan yang sehat jasmani dan sehat mental agar mudah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara produktif dalam arti tepat, baik, benar dan tuntas.

Untuk pelaksanaan pekerjaan yang juga merupakan tanggung jawab manajer adalah kemampuannya memberikan dorongan/motivasi dalam bentuk ganjaran/imbalan. Walaupun dalam praktik pada umumnya diketahui bahwa pemberian imbalan/ganjaran dalam bentuk insentif saja belum tentu juga bisa efektif dan sering tidak berfungsi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Memang imbalan/ganjaran berupa insentif adalah cara yang paling mudah tetapi juga belum tentu efektif. Karena semakin tinggi dan kompleksnya pekerjaan semakin sulit untuk menghubungkan secara langsung hasil kerja yang kadang kadang sukar mengukurnya dengan imbalan.

Imbalan/ganjaran yang efektif hendaknya memperhatikan beberapa hal bahwa : (1) ganjaran hendaknya berharga bagi pekerja; (2) ganjaran diberikan dalam jumlah yang memadai; (3) ganjaran hendaknya diberikan dalam waktu yang tepat; (4) ganjaran diberikan dalam berbagai jenis dan disukai; (5) ganjaran yang diberikan hendaknya adil dan wajar.



Ganjaran/imbalan tersebut efektif dalam memotivasi pekerja, hanya saja para manajer dalam memutuskan pola atau jenis ganjaran perlu selektif dan dapat dipertanggungjawabkan agar tidak menimbulkan reaksi negatif. Dalam praktik, mengenai waktu dan situasi serta kondisi yang ada tidak selalu sama dalam memberikan ganjaran/imbalan yang tepat/sesuai. Kemampuan dan kreatifitas manajer sangat diuji dalam mengolah secara cerdas jenis ganjaran yang perlu diterapkan agar berhasil guna, tepat guna dan tepat sasaran dalam memotivasi pekerja/karyawan.

Bagi para manajer adalah berusaha untuk dapat mempertemukan antara tuntutan dan imbalan/ganjaran yang diharapkan dan bersifat timbal balik. Jadi harus ada titik temu antara tuntutan dengan pelaksanaan kewajiban dan harus ada saling pengertian dari kedua belah pihak. Oleh karena itulah dalam pemahaman keadilan dalam konteks ini sebenarnya adalah adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Dari beberapa wacana tersebut di atas maka pemahaman tentang motivasi merupakan salah satu fungsi pokok dalam proses manajemen. Motivasi merupakan pemberian daya dorong/perangsang atau kegairahan kerja kepada karyawan/pekerja agar bekerja dengan segala kemampuannya. Proses pemberian daya dorong/motif oleh manajer sebagai pimpinan kepada bawahan

merupakan usaha menanamkan dan meningkatkan prestasi kerja agar timbul kemauan dan semangat yang tinggi dari para bawahan. Di samping itu juga tugas dilandasi oleh kesadaran dan loyalitas, bukan karena unsur paksaan/tekanan.

Sebagai manajer dengan kapasitas pemimpin, harus memahami bahwa semua orang yang menjadi bawahannya harus juga menyiapkan dirinya untuk bekerja cerdas agar tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dapat diselesaikan sesuai dengan rencana dan waktu yang telah ditetapkan sesuai tujuan. Di samping itu agar para bawahan dapat bekerja dengan tertib, tekun, teratur dan lancar maka sebagai manajer harus berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan primer. Oleh karena itu pemberian upah atau gaji yang layak perlu mendapat perhatian agar karyawan/pekerja dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Manajerpun harus memperhatikan pola motivasi bekerja para karyawan. Pola motivasi bekerja itu meliputi : (1) adanya jaminan kerja serta status yang pasti; (2) adanya penghargaan terhadap hasil pekerjaan; (3) adanya jaminan kesejahteraan yang memadai; (4) adanya jaminan kesejahteraan hari tua.

Dengan mengenal pola motivasi bekerja ini, manajer diharapkan mampu melakukan pendekatan yang adaptif dan integratif, dalam memotivasi pekerja/karyawan sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Manajer bertanggung jawab memotivasi kar-

yawan/pekerja, mempunyai peran yang strategis karena semangat para bawahan/pekerja dapat dipengaruhi oleh manajer sebagai pimpinannya. Sikap yang perlu diperhatikan dalam pola kepemimpinannya harus mampu menimbulkan daya dorong yang kuat.

Oleh sebab itu bagi para manajer di dalam menjalankan peran kepemimpinannya hendaknya harus mengetahui/memahami kebutuhan dan keinginan utama bawahan/pekerja/ stafnya. Dengan demikian manajer dapat menentukan, menanamkan, memupuk dan mengembangkan semangat kerja dikalangan para bawahan/pekerja secara keseluruhan dengan tepat. Hal ini akan berdampak positif menuju ke arah peningkatan produktifitas kerja pegawai yang diharapkan oleh organisasi/ perusahaan.

Aktivitas manajer dalam memotivasi pekerja/karyawan merupakan wujud kemampuan manajer dalam hal mendorong, mempengaruhi, mengarahkan berkomunikasi dengan para bawahannya. Hal ini menunjukkan kualitas manajer tersebut. Memang motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi prestasi seseorang, akan tetapi ada dua faktor yang menyertai yaitu kemampuan individu dan pemahaman perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi dan hal ini disebut persepsi peranan.

Dalam hal ini motivasi, kemampuan dan persepsi peranan se-

lalu berhubungan satu sama lain. Apabila salah satu faktor rendah maka tingkat prestasi akan rendah walaupun faktor-faktor lain meningkat.

## Penutup

Dengan berbagai dimensi pembicaraan dan uraian-uraian tersebut di atas mengenai kajian-kajian tentang motivasi maka wujud kemampuan manajer sebagai pemimpin yang memiliki kinerja yang baik, adalah kemampuannya mengimplementasikan teknik-teknik motivasi dalam berbagai situasi dan kondisi yang satu sama lain berbeda. Dalam hal ini manajer harus mampu melihat motivasi sebagai sistem yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan, situasi kerja, dan memahami hubungan antara insentif, motivasi dan produktifitas.

Manajer dalam konteks ini akan dapat memperkirakan perilaku bawahannya secara taktis tapi terarah. Bagi manajer yang memiliki kemampuan mengetahui hal ini akan berhasil menerapkan sekaligus dapat melihat hasil peningkatan produktivitas dari karyawan/pekerjanya. Dipihak lain bagi organisasi/perusahaan tentu akan semakin kuat dalam menghadapi persaingan.

## Daftar Pustaka

Didi Wahyu Sudirman, 2003, *Supervisory Development Program (Suplement) PT Visit, Consultan & Training Specialist*, Yogyakarta

Hadari Nawawi, (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Heidjrachman Ranupandojo (1990) *Manajemen (Tanya-Jawab)* Yogyakarta : Penerbit dan Percetakan AMP-YKPN

Network Twenty One, (1996). *Strategi Menuju Sukses*, USA , San Diego

Ravianto, J (1985). *Produktifitas dan Manajemen*, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta

Stefan Suparna (1987). *Manual Eksekutif Sehari-hari*, PT Galaxy Puspa Mega, Jakarta

#### **Biodata Penulis**

Drs. Didi Wahyu Sudirman, MM; Staf Pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Jurusan Pendidikan Dunia Usaha; Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta.