

## MOTIVASI DAN KINERJA ANGGOTA DALAM ORGANISASI

**Ambia B Boestam**

Pengajar pada FISIP Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Nasional

Email : [ambia.boestam@yahoo.com](mailto:ambia.boestam@yahoo.com)

### ***Abstract***

*The significant contribution of motivation to work performance has been unquestioned. When good performance of members of the community in an organization is achieved, the goals of a given organization can be attained with less costs. Of the three elements making up motivation, efforts are as important as needs and the organization's objectives: efforts should be in concordance with the organization's objectives. The paper is an attempt to make the analysis of motivation and attainment of the organizations' objectives. Relevant theories of motivation are used and method used is qualitative research method. The analysis has confirmed the positive correlation between motivation and work performance, and that other factors share the influence include leadership, merit system, group work, and work atmosphere.*

**Keywords:** *motivation, work performance, concordance with an organization's objectives, leadership.*

### **Motivasi anggota organisasi**

Memberikan motivasi kepada anggota organisasi untuk dapat memberikan hasil kerja atau kinerja yang terbaik sekaligus memberikan kepuasan kerja adalah suatu pekerjaan yang sulit dan kompleks, karena motivasi merupakan suatu sistem hubungan antara banyak variable didalam dan diluar organisasi, variable ini bukan saja berasal dari faktor internal anggota organisasi tetapi juga kemampuan pemimpin organisasi dalam memberikan motivasi, sehingga dapat melahirkan motif dari anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada hakekatnya motivasi merupakan potensi individual yang sifatnya sangat spesifik, yang dibangkitkan dan didorong oleh faktor-faktor dalam diri seseorang atau lingkungan dimana individu tersebut berada. Pengaruh tersebut akan menimbulkan sikap positif pada diri individu sehingga akan membangkitkan motivasi yang dapat menggerakkan individu untuk bekerja atau beraktivitas sesuai dengan tuntutan organisasi dalam mencapai tujuan. Sehingga teori tentang motivasi dapat dibuat sintesis bahwa

motivasi adalah kemauan untuk berbuatsesuatu guna memenani kebutuhan, keinginan, dorongan, dan hasratnya, terhadap tujuan yang diinginkan.

Secara spesifik, motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Kekuatan motif seseorang dapat berubah karena terpuaskan kebutuhan, dan karena adanya hambatan. Sebab, dalam memasuki suatu organisasi, setiap karyawan secara implisit selalu membawa kebutuhan dan keinginannya masing-masing, baik yang positif maupun yang negatif. Sehingga dalam setiap organisasi selalu terdapat dua pola kepentingan, yaitu di satu pihak kepentingan organisasi yang dijemlakan dalam pencapaian tujuan organisasi, dan di lain pihak kepentingan masing-masing individu sebagai penjelmaan kebutuhan dan keinginan individual masing-masing anggota. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang. Motif yang kuat seringkali berkurang bila telah mencapai kepuasan atau kegagalan.

Adanya frustasi memberikan beberapa kemungkinan terhadap kekuatan motif. Pertama bisa menimbulkan patah semangat, dan tidak mau mencoba lagi. Akibatnya produktivitas kerja karyawan akan menurun. Namun ada pula karyawan yang karena frustasi memberikan balikan yang sangat positif lalu dia mencoba lagi sekuat tenaga. Hanya jika ia menghadapi frustasi lagi maka akibatnya menjadi fatal. Mereka dapat melakukan tindakan destruktif, demonstrasi, menyerang pimpinan, dan sebagainya.

Motivasi dan motif adalah dua kata yang berbeda ,baik dari segi pengertian maupun penggunaannya. Motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan,atau dengan kata lain motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang berbuat sesuatu, sedangkan motivasi berarti kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki ,yang memiliki karakteristik pokok ,diantaranya sebagai berikut : (Masmuh Abdullah,2008: 227-228),

1. Usaha

Ciri ini menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya

2. Kemauan Keras

Ciri ini menunjuk kepada kemauan keras yang didemonstrasikan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya kepada tugas tugas pekerjaannya

3. Arah/Tujuan

Ciri ini menunjuk kepada arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang,yang pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan namun dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (M.Manullang

1990:146-147), disisi lain The Liang Gie cs, memberikan arti motivasi sebagai sesuatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manager dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, yang bertujuan untuk menggiatkan orang-orang agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Untuk memahami dan mempelajari teori motivasi dan prakteknya, James A.F. Stoner cs dalam bukunya *Management sixth edition* (1995:442-443) mengatakan :“you need to understand several basic assumptions as we delve into theories of motivation and motivational practices by managers”,

- first motivation is commonly assumed to be a good thing,
- second ,motivation one of several factors that goes into a person's performance)
- Third, managers and researchers alike assume that motivation is in short supply and need of periodic replenishment,
- fourth, motivation is a tool with wich managers can arrange job relationship in organizations

Karena itu setiap pimpinan organisasi harus memahami benar, bahwa motivasi adalah salah satu alat penting yang pertama untuk memberikan dorongan agar anggota memiliki dorongan, semangat untuk menghasilkan sesuatu hasil yang terbaik.

Motivasi menurut pendapat Ermaya Suradinata (1996:129) yaitu suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk membuat sesuatu, baik berupa gerakan maupun ucapan, Sedangkan motivasi adalah tindak lanjut dari motif yaitu perbuatan atau gerakan baik ucapan maupun tindakan serta perilaku dalam cara-cara tertentu yang dilakukan seseorang”.

Motivasi inilah sebenarnya yang memberikan semangat atau dorongan anggota organisasi untuk bekerja dengan baik dan tenaga pendorong yang mendorong anggota organisasi untuk bertindak atau suatu tenaga didalam dirinya yang menyebabkan manusia bertindak, inilah yang disebut dengan motif.

Abraham Sperling (1987:183) mengemukakan bahwa “Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive”. (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

William J. Stanton (1981:101) mendefinisikan bahwa “A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy”. ( Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H.

Stanford (1969:173) bahwa “ Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class”. (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri anggota organisasi yang perlu dipenuhi agar anggota organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota organisasi agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara,2008:93)

Motivasi atau dorongan kerja anggota organisasi adalah kemauan kerja anggota organisasi yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi anggota organisasi yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung dari pada proses pengintegrasian tersebut (Anoraga, 2003:77)

Menurut Kamery (2004: 141) motivasi menjadi aktualisasi seorang anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Di dalam organisasi maupun perusahaan, interaksi yang terjadi adalah antar manusia yang berperilaku berbeda. Oleh karena itu, motivasi ini merupakan subyek yang amat penting bagi seorang pimpinan atau manajer, karena seorang pimpinan atau manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Pengertian motivasi kerja dalam sumber daya manusia erat hubungannya dengan pemeliharaan budaya dan nilai kerja dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi bagi anggota organisasi. Untuk lebih jelasnya pengertian motivasi, Sukanto Reksohadiprojo (1983:80) menjelaskan sebagai berikut :”motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan”.

Pengertian ini mengandung arti bahwa motivasi terdiri dari kekuatan internal maupun eksternal, yang muncul karena adanya suatu rangsangan. Motivasi internal ditentukan oleh orang itu sendiri dan didasarkan atas keinginan dan kebutuhannya, sedangkan motivasi eksternal dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar dirinya, seperti ; gaji, kondisi kerja, penghargaan dan lain sebagainya.

Terciptanya motivasi kerja anggota organisasi yang tinggi pada dasarnya merupakan perpaduan kedua motivasi tersebut, motivasi kerja yang tinggi harus senantiasa dipertahankan dan diarahkan oleh pimpinan atau atasan guna meningkatkan kinerja organisasi dalam rangka pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang yang ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

Siagian (1983:128) menjelaskan bahwa : “Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan

sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien". Sedangkan George R. Terry, yang dikutip oleh Malayu SP, Hasibuan (1985:176) mengemukakan bahwa: "Motivasi adalah kegiatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Disatu pihak, motivasi merupakan suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan dari potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, dilain pihak, motivasi merupakan suatu kebutuhan dan perangsang untuk dapat menggerakkan, mengarahkan potensi sumber daya manusia tersebut kearah yang diinginkan".

Duncan, yang dikutip Wahjosumidjo (1992:178) memberikan pengertian motivasi yakni "from a managerial, perspektive, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organization goals". (motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi).

Sondang P Siagian (1983:128) mengemukakan pengertian motivasi berikut: "Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien". Yang menimbulkan kelakuan dengan dem

Moekijat (1981:37) memberikan definisi motivasi sebagai berikut: "Motivasi adalah pengaruh suatu kekuatan yang menimbulkan kelakuan dengan demikian kata pengaruh dapat mengganti memberi motivasi dalam masalah pimpinan, dengan cara yang lain kita menanyakan apakah yang memberikan motivasi (mempengaruhi) kepadanya".

Demikian pula halnya pendapat The Liang Gie (1981:147) bahwa Motivasi adalah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawannya. Untuk mengambil tindakan-tindakan, pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Handayani-grat (1982:83) merumuskan bahwa: "Motivasi adalah untuk memberikan dorongan dan usaha untuk memberikan dorongan dan usaha untuk mencapai pemuasan keinginan atau sasaran".

Berdasarkan berbagai pendapat dan uraian diatas, motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Sebagai proses psikologis, motivasi timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik (seperti kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita

yang menjangkau ke masa depan), atau faktor diluar diri yang disebut ekstrinsik ( seperti yang ditimbulkan oleh berbagai sumber,bisa karena pengaruh pimpinan,kolega atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks).

Tetapi baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik,motivasi timbul karena adanya rangsangan dan untuk lebih jelasnya lagi,pengertian motivasi mengandung beberapa hal sebagai berikut :

- a. Merupakan proses mendorong,menggerakkan orang untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu
- b. Merupakan alat perangsang dalam usaha penagrahan daya kerja manusia

Hal tersebut diatas berarti motivasi dimaksudkan agar anggota organisasi/karyawan tetap memiliki gairah dan semangat kerja sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Oleh karena, itu dalam suatu organisasi harus terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi sebagai keseluruhan dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi.Setiap anggota organisasi hendaknya beranggapan bahwa *dengan terciptanya tujuan organisasi berarti tujuan pribadinya pun telah terpenuhi* ,hal ini berarti bahwa dengan terpenuhinya pemenuhan tujuan pribadi berarti dapat tercipta tujuan organisasi yang telah ditetapkan,sebagaimana pendapat Gibson (1984:33) :”Bahwa semangat kerja menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para anggotanya/karyawannya.Sedangkan AA Gondokusumo (1983:36) menyatakan bahwa:”semangat kerja merupakan refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama”.Dengan demikian semangat kerja akan terwujud apabila segala kebutuhan yang wajar dari pekerja dapat terpenuhi.

Keinginan atau kebutuhan manusia tersebut,sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh M.Manullang (1981:156-157) terdiri dari empat macam,yaitu :

1. The desire to live, adalah keinginan untuk hidup,yang merupakan keinginan utama dari setiap manusia,disamping juga untuk memelihara hidup keluarganya.Hal inilah yang menjadi sebab mengapa manusia mau bekerja dengan segala upaya.
2. The desire to possession, adalah keinginan untuk memiliki sesuatu,hal ini merupakan keinginan yang kedua,dimana manusia bekerja agar dapat memuaskan keinginan untuk memiliki sesuatu.
3. The desire to power, yaitu keinginan akan kekuasaan,manusia akan dapat mempengaruhi orang lain,hal ini karena pada umumnya orang yang memiliki sesuatu itu lebih berkuasa dibandingkan dengan orang lain yang tidak mempunyai apa-apa sama sekali.
4. The desire to recognition, yaitu keinginan akan pengakuan.Hal ini terjadi apabila ketiga jenis kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi,

selanjutnya orang tersebut ingin mendapatkan pengakuan dari masyarakat di sekelilingnya bahwa ia adalah lain atau lebih daripada yang lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan jenis ini, manusia berusaha memeras tenaga dan pikirannya untuk menciptakan kreasi-kreasi baru dan berupaya mengerjakan sesuatu yang dianggap luar biasa.

### **Teori-teori Motivasi**

Ada beberapa teori yang berhubungan dengan motivasi dan teori motivasi sering diklasifikasikan menjadi tiga kelompok yaitu **A. teori isi (content theory)**, **B. teori proses (process theory)** dan **C. teori perlakuan atau pengkondisian (reinforcement theory)**.

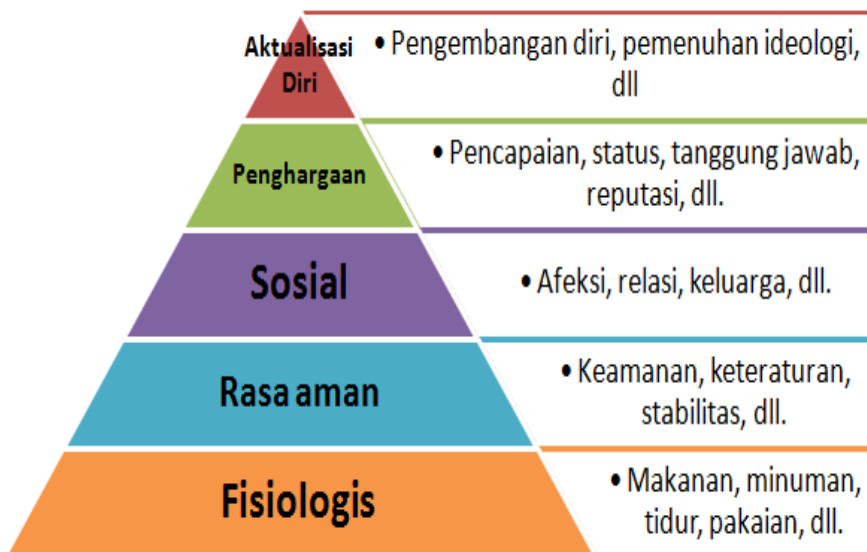
**I. Teori isi ((content theory)** atau disebut juga teori kebutuhan adalah teori yang menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan kebutuhan yang mendasari seseorang untuk berperilaku tertentu, atau memusatkan pada apa-apa yang menyebabkan perilaku tersebut. Yang termasuk didalam teori isi diantaranya:

- A. Teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow.
- B. Teori motivasi prestasi dari David McClelland, dan
- C. Teori ERG dari Alderfer.
- D. Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg.

#### **A. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow**

Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dalam tingkatan tersebut, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini akan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri.



Secara agak rinci tingkatan kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut (1987: 71):

**1. Kebutuhan Fisiologis ,kebutuhan fisik dan biologis (*Physiological Needs*)**

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, tidur dan oksigen (sandang, pangan, papan). Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpuaskan. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah citarasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya.

Kebutuhan fisiologis berbeda dari kebutuhan-kebutuhan lain dalam dua hal. Pertama, kebutuhan fisiologis adalah satu-satunya kebutuhan yang bisa terpuaskan sepenuhnya atau minimal bisa diatasi. Manusia dapat merasakan cukup dalam aktivitas makan sehingga pada titik ini, daya penggerak untuk makan akan hilang. Bagi seseorang yang baru saja menyelesaikan sebuah santapan besar, dan kemudian membayangkan sebuah makanan lagi sudah cukup untuk membuatnya mual. Kedua, yang khas dalam kebutuhan fisiologis adalah hakikat pengulangannya. Setelah manusia makan,



mereka akhirnya akan menjadi lapar lagi dan akan terus menerus mencari makanan dan air lagi. Sementara kebutuhan di tingkatan yang lebih tinggi tidak terus menerus muncul. Sebagai contoh, seseorang yang minimal terpenuhi sebagian kebutuhan mereka untuk dicintai dan dihargai akan tetap merasa yakin bahwa mereka dapat mempertahankan pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut tanpa harus mencari-carinya lagi.

## 2. **Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety/Security Needs*)**

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncullah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti kriminalitas, perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusakan dan bencana alam. Serta kebutuhan secara psikis yang mengancam kondisi kejiwaan seperti tidak diejek, tidak direndahkan, tidak stres, dan lain sebagainya. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total. Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman meteor, kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

## 3. **Kebutuhan Akan Rasa Memiliki Dan Kasih Sayang (*Social Needs*)**

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk dibutuhkan oleh orang lain agar ia dianggap sebagai warga komunitas sosialnya. Bentuk akan pemenuhan kebutuhan ini seperti bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antarpribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta. Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta. Ia akan memiliki keyakinan

besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya. Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur. Bagi Maslow, cinta menyangkut suatu hubungan sehat dan penuh kasih mesra antara dua orang, termasuk sikap saling percaya. Sering kali cinta menjadi rusak jika salah satu pihak merasa takut jika kelemahan-kelemahan serta kesalahan-kesalahannya. Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima.

#### **4. Kebutuhan Akan Penghargaan (*Esteem/status Needs*)**

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, selanjutnya manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan egonya atas keinginan untuk berprestasi dan memiliki prestise. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan *dominasi*. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi *diri*, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

#### **5. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (*Self-actualization Needs*)**

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk membuktikan dan menunjukkan dirinya kepada orang lain. Pada tahap ini, seseorang mengembangkan semaksimal mungkin segala potensi yang dimilikinya. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya. Awalnya Maslow berasumsi bahwa kebutuhan untuk aktualisasi diri langsung muncul setelah kebutuhan untuk dihargai terpenuhi. Akan tetapi selama tahun 1960-an, ia menyadari bahwa banyak anak muda di [Brandeis] memiliki pemenuhan yang cukup terhadap kebutuhan-kebutuhan lebih rendah seperti reputasi dan harga diri, tetapi mereka belum juga bisa mencapai aktualisasi diri.

## B. Teori Motivasi Prestasi David Mc Clelland

David Mc Clelland mengemukakan ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dan prestasi dan sukses pelaksanaan. Menurutnya ada tiga dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi, yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi (need for achievement)
- b. Kebutuhan kekuatan (need for power)
- c. Kebutuhan untuk berprestasi (need for affiliation)

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu.

Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

Menurut David Mc Celland (1993:312-313)ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia ,yaitu : "*Need for power, Need far affiliation, dan Need for achievement*". Ketiga kebutuhan ini dinyatakan telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup. Untuk lebih jelasnya, jenis motivasi di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. *Need for power*, yaitu orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi. Terdiri dari dua macam kekuasaan, yaitu:
  - a. Kekuasaan menurut selera tertentu dengan membesar-besarkan diri, meremehkan pengikut, memperlakukan bawahan sebagai bidak, bersifat mengancam, dan
  - b. Kekuasaan yang disosialisasikan, dipakai demi kepentingan pengikut, merumuskan tujuan yang menguntungkan kelompok, mengilhami mereka untuk soal-soal kecil demi kebaikan, konsultasi bawahan dan atasan untuk mencapai sasaran atau tujuan, bersifat sebagai katalisator.
2. *Need for affiliation*, yaitu orang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Pada umumnya berciri: bersifat sosial, suka berinteraksi, bersikap merasa ikut memiliki (bergabung dalam kelompok), mereka menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas, cenderung mencoba untuk mendapatkan saling pengertian

bersama, bersedia berkonsultasi, menyenangkan saling adanya hubungan persahabatan.

3. *Need for achievement*, yaitu orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi. Secara umum mereka mempunyai ciri-ciri: mereka menjadi bersemangat sekali apabila unggul, menentukan tujuan secara realistis, mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya, memilih tugas yang menantang dan menunjukkan perilaku yang berinisiatif dari yang lain, menghendaki umpan balik konkrit terhadap prestasi mereka.

Menurut Mc Clelland, bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi tinggi apabila ia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi.

Disamping itu, Mc Clelland (1953:13-20) mengemukakan klasifikasi teori motif sebagai berikut:

- a. *The survival motive model*, adalah teori motif yang mendasarkan diri pada dorongan untuk mempertahankan kelangsungan hidup). Teori ini mengatakan bahwa motif ini bersumber dari kebutuhan-kebutuhan atau dorongan-dorongan individu sebagai makhluk untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan biologis seperti makan, minum, dan bernafas. Kebutuhan biologis seperti ini mendorong individu berbuat aktif untuk memenuhinya.
- b. *The stimulus intensive model*, yaitu teori motif yang mendasarkan diri pada tingkat rangsangan yang dihadapi individu. Teori ini mengatakan bahwa motif dan dorongan untuk berbuat timbul karena adanya rangsangan yang kuat. Rangsangan tersebut menimbulkan dorongan berbuat, harus ada rangsangan yang kuat.
- c. *The stimulus pattern mode*, yaitu teori yang mendasarkan diri pada pola rangsangan di dalam suatu situasi. Teori ini mengatakan bahwa motivasi timbul bila ada rangsangan situasi yang selaras dengan harapan dan tanggapan organisme, atau situasi tersebut menimbulkan pertentangan respon yang mempengaruhi kepada kekecewaan.
- d. *The affective arousal model*, yaitu teori yang mendasarkan diri pada pembangkitan afeksi. Menurut teori ini yang menjadi dasar timbulnya motif adalah perubahan situasi afeksi karena rangsangan situasi tersebut dapat menimbulkan situasi yang afektif. Afeksi yang dimaksud adalah merupakan dasar motif karena afeksi ternyata penting dalam mengendalikan tingkah laku, dimana dalam hal ini sekurang-kurangnya dalam taraf akal sehat dan afeksi lebih dari pada kebutuhan-kebutuhan jaringan tubuh yang digunakan tingkat rendah dalam rangka "kepekaan memilih" yang mengarahkan tingkah lakunya.

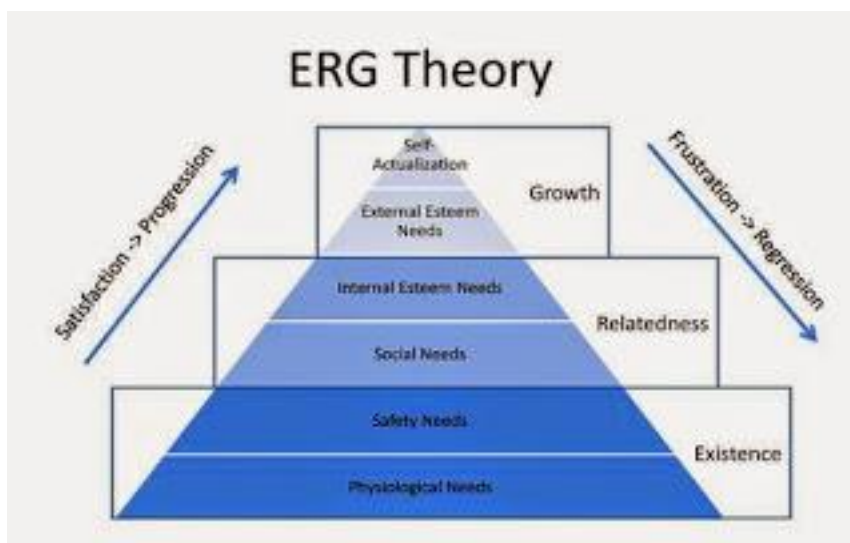
## Teori Kebutuhan David McClelland

<p><b>Kebutuhan akan Prestasi</b></p> <p>Dorongan untuk mengungguli, berprestasi dalam seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses</p>	<p><b>Kebutuhan akan Afiliasi</b></p> <p>Keinginan untuk berhubungan antar pribadi secara ramah dan dekat</p>
<p><b>Kebutuhan akan Kekuasaan</b></p> <p>Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang tersebut tidak akan berperilaku demikian</p>	

### C. Teori Motivasi ERG Alderfer

Dalam teori ini, yang merupakan penajaman dari teori Maslow, Alderfer menyatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang, yang populer dengan singkatan ERG yakni E (Existence), R (Relatedness) dan G (Growth). Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan dari A.H. Maslow, Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu

- a. Kebutuhan akan keberadaan (Existence needs), merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup atau mempertahankan eksistensinya. Berhubungan dengan kebutuhan dasar dari teori Maslow kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- b. Kebutuhan akan afiliasi ( Relatedness needs ), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (Interpersonal relationship) dan bermasyarakat (social relationship). Berhubungan dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow.
- c. Kebutuhan akan kemajuan (Growth needs), adalah keinginan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Dalam teori Maslow erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri.



#### D. Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg.

Menurut Herzberg, bahwa dalam melakukan pekerjaannya setiap orang dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu faktor – faktor pemeliharaan dan faktor-faktor motivasi. Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung secara terus menerus, oleh karenanya kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah terpenuhi.

Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain. Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Frederick Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas).

*Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai dissatisfiers atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

Teori Dua-Faktor menyiratkan bahwa pimpinan harus fokus untuk menjamin kecukupan faktor *hygiene* (faktor kesehatan) guna menghindari ketidakpuasan anggota organisasi. Juga, pimpinan harus memastikan bahwa pekerjaan sebagai perangsang dan bermanfaat sehingga anggota organisasi termotivasi untuk bekerja dan melakukannya lebih keras dan lebih baik. Teori ini menekankan pada kerja pengayaan sehingga memotivasi anggota organisasi. Pekerjaan harus memanfaatkan keterampilan anggota organisasi dan kompetensi mereka secara maksimal.

Sedangkan faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini adalah perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (*intrinsik*).



**II. Teori proses** menjelaskan bagaimana dan tujuan apa yang membuat seseorang berperilaku tertentu, atau menjelaskan proses dimulainya hasrat seseorang untuk berperilaku. Yang termasuk didalam teori proses ini diantaranya:



### **1) Teori pengharapan dari Victor H. Vroom,**

Menurut Vroom, motivasi seseorang akan tergantung padaantisipasi hasil dari tindakannya (dapat positif atau negatif) dikalikan dengan kekuatan pengharapan orang tersebut bahwa hasil yang diperoleh akan menghasilkan sesuatu yang dia inginkan atau dengan kata lain motivasi seseorang akan tergantung dari antisipasi hasil dan probabilitas tujuan orang tersebut akan tercapai.

Teori Pengharapan mengidentifikasi tiga faktor utama yang menentukan motivasi seseorang,yakni :

- Pengharapan adalah persepsi seseorang tentang tingkat dimana usaha (input) menghasilkan tingkat performa tertentu, seseorang anggota organisasi akan memiliki performa kerja yang tinggi kalau ada tingkat pengharapan yang tinggi pula atau dengan kata lain seseorang anggota organisasi akan memiliki motivasi yang tinggi kalau pengharapannya juga tinggi.
- Perantara adalah persepsi seseorang tentang tingkat dimana performa ditingkat tertentu menghasilkan pencapaian pendapatan.Anggota organisasi akan berfikir bahwa jika performa yang tinggi akan menghasilkan sesuatu yang mengarah pada pendapatan atau penghasilan, jadi performa hanyalah sebuah perantara untuk mendapatkan sesuatu,karena itu perantara harus tinggi agar motivasi menjadi tinggi.
- Valensi adalah suatu tingkat yang diinginkan seseorang pada masing-masing pendapatan yang tersedia dari sebuah pekerjaan atau organisasi untuk orang itu.Jika anggota organisasi menginginkan suatu hasil,maka valensi orang tersebut terhadap hasil yang diinginkan harus bernilai positif.

### **2) Teori Motivasi keadilan (Equity Approach)**

Teori ini dikembangkan oleh Stacy Adams, yang menekankan bahwa apa yang penting dalam penentuan motivasi adalah tingkat relatif bukannya absolut dari pendapatan yang diterima seseorang dan input yang diberikan.

Teori ini berasumsi bahwa motivasi,prestasi dan kepuasan kerja merupakan fungsi dari persepsi keadilan (atau kewajaran) yang dirasakan oleh anggota organisasi terhadap balasan yang diterimanya.Keadilan yang diterima seseorang anggota organisasi diukur berdasarkan rasio antara output yang dihasilkan anggota tersebut (Misalnya Gaji,Promosi) dengan input seseorang anggota organisasi (misal, usaha atau keterampilan),kemudia dia akan membandingkan rasio dia dengan rasio orang lain pada situasi yang sama.



### **3).Teori model Porter-Lawler**

Model ini merupakan pengembangan dari teori pengharapan Vroom, yang menyatakan bahwa prestasi kerja akan mendorong kepuasan kerja,terbalik dengan teori Vroom yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan mendorong prestasi kerja.Menurut model ini ,prestasi menghasilkan dua macam balasan yakni :

- Intrinsik, yaitu balasan yang berasal dari internal kerja itu sendiri,seperti pengakuan atau kepuasan mencapai prestasi tertentu
- Ekstrinsik,yaitu balasan dari pihak luar , seperti gaji dan promosi  
Jika anggota organisasi merasakan suatu yang adil dan wajar (fair) , maka anggota organisasi akan merasakan kepuasan kerja.

### **4) Teori Penentuan Tujuan (Goal Setting Theory)**

Tokoh dari Model ini adalah Edwin Locke dan Gary Lathman dan teori ini berasumsi bahwa manusia sebagai individu yang berfikir, yang berusaha mencapai tujuan tertentu.Fokus dari teori ini menekankan pada proses penentuan tujuan itu sendiri.

### **III.Teori perlakuan atau pengkondisian (Reinforcement Theory)**

Memiliki asumsi bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan (rewarding) maka perilaku tersebut akan diulangi lagi dimasa mendatang, sebaliknya jika suatu perilaku diberikan hukuman (balasan yang tidak menyenangkan atau Punishment) maka perilaku tersebut tidak akan diulangi lagi dimasa mendatang

Proses reinforcement meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut : ada stimulus; pada awalnya stimulus diberikan (misal perintah dari atasan) mendorong perilaku tertentu (misal; bawahan menjalankan perintah atasan tersebut),karena menjalankan perintah dengan baik,ada konsekwensi tertentu (misal,ada kenaikan gaji,bonus dll), karena orang tersebut mendapat balasan yang menyenangkan,maka dimasa mendatang dia akan mengulangi respon yang sama.

Demikian proses perlakuan atau pengkondisian bisa mempengaruhi motivasi anggota organisasi dalam bekerja.(Hanafi, dalam Masmuh abdullah 2008: 229-239)

Menurut Paul Hersey dan Blanchard (1990) dinyatakan, bahwa hubungan motivasi dan perilaku sangat erat , karena setiap perilaku seseorang dimotivasi (didorong) suatu motif kuat tertentu, motif tersebut berupa harapan terpenuhinya kebutuhan yang menjadi tujuannya . Suatu motif yang kuat membentuk suatu kekuatan yang telah mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau berprilaku tertentu Perilaku tersebut ada dua macam, yaitu motivasi dan aktivitas menuju tujuan dan aktivitas tujuan

Menurut Sondang P. Siagian (1989), bahwa hubungan motivasi perilaku tercermin dalam tiga komponen utama, yaitu kebutuhan dorongan dan tujuan. Dorongan atau motivasi yang berorientasi pada tindakan tertentu secara sadar dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang diwujudkan dalam berbagai perilaku konsumtorial yaitu yang paling nyata: Perilaku instrumental tidak langsung memuaskan kebutuhan tertentu yang dirasakan hasilnya pun tidak langsung memuaskan kebutuhan tersebut, perilaku substitutif yang paling sulit dipahami karena tidak jelas maksudnya.

Bila dilihat dari pendapat yang dikemukakan oleh Lembaga Administrasi Negara RI (1996:194), dinyatakan bahwa: "Kepada pegawai negeri dapat diberikan penghargaan apabila telah menunjukkan kesetiaan atau berjasa terhadap negara atau telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya. Penghargaan kepada pegawai negeri sipil dapat berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa atau berbentuk penghargaan lainnya".

Berdasarkan uraian di atas, pemberian penghargaan kepada pegawai dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pemberian penghargaan bagi pegawai yang terpilih menjadi pegawai teladan
- b. Pemberian penghargaan kepada pegawai setingkat lebih tinggi dari pangkat sebelumnya bagi pegawai yang masih aktif
- c. Pemberian penghargaan kepada pegawai berupa tanda jasa
- d. Pemberian penghargaan kepada pegawai berupa kenaikan pangkat pengabdian bagi pegawai yang memasuki masa pensiun
- e. Pemberian penghargaan kepada pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan
- f. Pemberian penghargaan kepada pegawai berupa promosi jabatan.

Salah satu indikator yang sangat berpengaruh dalam upaya peningkatan produktivitas kerja yang efektif dan efisien adalah terpenuhinya kebutuhan akan penghargaan yang diharapkan pegawai. Hubungan antara produktivitas kerja dan pemenuhan kebutuhan akan penghargaan sangatlah berkaitan erat, sebab dengan terpenuhinya kebutuhan akan penghargaan merupakan motivasi bagi setiap karyawan untuk berupaya lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dengan demikian apabila ingin mengetahui kebutuhan seseorang yang paling kuat yang ingin dipengaruhi, maka harus menentukan tujuan yang dapat disediakan dalam lingkungan untuk memotivasi orang itu. Pada saat yang sama, apabila telah diketahui tujuan yang ingin dicapai orang tersebut, maka dapat diperkirakan kebutuhan yang paling kuat. Hal ini telah dibuktikan Herzberg, bahwa meningkatnya tanggung jawab, pekerjaan yang menantang pengakuan dan keberhasilan dan prestasi adalah motivator yang cenderung memenuhi kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri.

## Kinerja Anggota Organisasi

Dalam organisasi, hasil kerja anggota organisasi, khususnya organisasi perusahaan, seringkali dihubungkan dengan imbalan, sebagaimana berbagai pendapat tentang motif seseorang anggota organisasi maupun motivasi yang diberikan pemimpin organisasi perusahaan, dan biasanya hasil kerja tersebut dapat diperlihatkan secara konkrit, sesuai dengan tugas yang diberikan sebagai bentuk tanggung jawab seorang anggota organisasi dan kinerja anggota organisasi jika diakumulasi menjadi kinerja organisasi dalam upayanya mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa: "Kinerja diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (peralatan)". dan Rivai (2004:309) mengemukakan bahwa: "Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan". Bastian (2001:14) menjelaskan bahwa "Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi".

Irawan (1994:1) menjelaskan bahwa: "kinerja sebagai hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit. Joyce E and Russel (1993:379) mendefinisikan kinerja sebagai "catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula".

Harsey dan Blanchard (1996:179) mendefinisikan bahwa: "kinerja sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu" definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

*The Scribner Bantam English Dictionary*, yang dikutip Sedarmayanti (2008:259), menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) berasal dari akar kata "to perform" yang mempunyai beberapa pengertian, yaitu:

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan
4. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab
6. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
7. Memainkan (pertunjukan) musik
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2008:259) mengartikan kata *performance* merupakan kata benda di mana salah satu arti adalah "thing done" (sesuatu

hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari "performance" yang berarti sebagai berikut:

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)
4. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1996:3) bahwa: "Performance, yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja".

Scribner, yang dikutip oleh Prawirosentono (2002:2), menjelaskan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Mescon, Albert dan Khedori (1998:626) menyatakan bahwa: "Kinerja seorang anggota organisasi dapat dilihat dari tiga dimensi yakni dimensi kontekstual, proses dan keluaran". Dimensi kontekstual melihat seseorang dari mampu tidaknya menjaga keutuhan dirinya dalam bekerja terlepas dari hasil kerja yang dicapainya. Dimensi proses melihat baik atau buruknya seseorang dari bagaimana orang tersebut melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan yang tanpa memandang hasilnya. Kemudian dimensi keluaran yang dilihat adalah hasilnya tanpa melihat bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya.

Anoraga dan Sayuti (1995:129) menjelaskan bahwa: "Hasil pekerjaan merupakan aspirasi perwujudan dari kemampuan dan dorongan. Kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran. Dorongan merupakan akibat dari adanya sikap dalam menghadapi situasi".

Vroom, yang dikutip oleh Hasibuan (2008:167), mengemukakan bahwa: "*Performance* merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Motivasi merupakan fungsi dari nilai dan harapan". Apa yang dikemukakan oleh Vroom ini didasari oleh teori harapan yang mempertimbangkan pada tiga konsep penting. yaitu "Harapan, nilai, dan pertautan". Harapan

(*expectancy*) merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan).

Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi, maka *instrumentality* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

Sedangkan motivasi menilai besar dan arahnya semua kekuatan yang mempengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan. Selanjutnya, kemampuan (*ability*) adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melakukan pekerjaan dan bukan yang ingin melaksanakannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja anggota organisasi merupakan hasil kerja yang dicapainya melalui kemampuan dan dorongannya untuk melakukan pekerjaannya yang sesuai wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa kata kunci definisi kinerja, yaitu: hasil kerja; pekerja, proses atau organisasi; terbukti secara konkrit; dapat diukur, dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Dalam hal *kemampuan kerja anggota organisasi* Kartini Kartono (2008:139-140) menjelaskan bahwa: "Kemampuan adalah segenap daya, kesanggupan, kekayaan, kecakapan dan kekuatan yang terdapat pada individu untuk bertingkah laku, khususnya untuk bertingkah laku sebagai pemimpin".

Slamet Saksono (1988:50) menjelaskan pemahaman kemampuan sebagai berikut: "Kemampuan menunjukkan pembawaan dari kecakapan jasmani dan rohani seorang anggota organisasi seperti mengingat-ingat, menalar, mengembangkan dan mengkoordinasi berbagai kegiatan, ketajaman penglihatan, stamina atau daya tahan badan. Kemampuan ini juga dapat ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman".

Keith Davis, yang dikutip oleh Pandji Anoraga dan Sri Suyati (1995:128), menjelaskan bahwa: "Kemampuan merupakan fungsi dari pengetahuan dan kemahiran".

Pemahaman pengetahuan sebagaimana pendapat Slamet Saksono (1998:50), yakni : "Pengetahuan menunjukkan bentuk dari keterangan-keterangan yang teratur dan bertalian dengan pelaksanaan pekerjaan yang meliputi prinsip, metode, teknik dan karakteristik bahan, alat-alat perlengkapan, mesin-mesin dan sebagainya. Pengertian kemahiran atau kecakapan sebagai ketrampilan dalam melakukan kegiatan jasmani dan rohani. Kecakapan ini dapat diperoleh melalui latihan atau pengalaman".

Kast dan Rosenzweig (1986:41) menjelaskan bahwa: "Kemampuan digambarkan oleh kapabilitas manusia dan teknik, yang memberikan indikasi sampai seberapa jauh kemungkinan kinerja tersebut". Sampai seberapa jauh kapabilitas laten tersebut bisa diciptakan tergantung pada tingkat dimana individu dan atau kelompok dapat dimotivasi untuk menghasilkan kemampuannya.

Berdasarkan uraian di atas, kemampuan atau ketrampilan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat perlu agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Kemampuan kerja yang dimiliki seorang anggota organisasi diperoleh karena bakat dan/atau pengetahuan serta pengalaman. Kemampuan isasi dilengkapi dengan pengetahuan melalui proses belajar dan latihan. Bahkan yang tidak berbakat pun dapat berkembang jika memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1996:80) memberikan definisi tentang tingkat kematangan bawahan yang terdiri dari 2 dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Kematangan pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan. Orang-orang yang memiliki kematangan pekerjaan yang tinggi dalam bidang tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu tanpa arahan orang lain.
2. Kematangan psikologis. Dikaitkan dengan kemauan untuk melakukan sesuatu. Hal ini erat kaitannya dengan rasa yakin dan keikatan. Orang-orang yang sangat matang secara psikologis dalam bidang atau tanggung jawab merupakan hal yang penting serta memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri dan merasa dirinya mampu dalam aspek pekerjaan tertentu. Mereka tidak membutuhkan dorongan ekstensif untuk mau melakukan hal-hal dalam bidang tersebut.

Pimpinan organisasi harus selalu berusaha untuk memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk memuaskan berbagai tingkat kebutuhan, mempertinggi kapasitas kerja yang sering mesti dipuaskan secara simultan. Jika pimpinan berhasil melaksanakan ini, maka telah berhasillah pimpinan tersebut mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi dari orang-orang di dalam organisasi. Siagian (1989:105) menjelaskan bahwa bila kegagalan merealisasikan sinkronisasi peningkatan kapasitas kerja akan mengakibatkan dua hal negatif, yaitu:

1. Orang-orang secara mendadak atau berangsur-angsur akan meninggalkan organisasi. Hal ini, jika terjadi, merupakan bahaya bagi organisasi oleh karena *labour turn-over* yang tinggi akan berarti selalu dicarinya tenaga-tenaga baru. Untuk mendidik tenaga-tenaga yang belum berpengalaman selalu membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar, sehingga dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi.
2. Orang-orang akan tetap tinggal di dalam organisasi, akan tetapi memperlambat organisasi. Ini dapat terjadi dengan merongrong organisasi dan mengorbankan tujuan dan kepentingan organisasi demi pemuasan tujuan dan kepentingan pribadi.

Kemampuan anggota organisasi sebagai individu, menurut FX. Soedjadi (1989:184- 185) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan berkomunikasi timbal balik, baik venikal, horizontal maupun diagonal, dalam rangka membina kerjasama, koordinasi dan hubungan kerja (*relationship*) timbal balik serta keterpaduan antara pihak-pihak terkait untuk tercapainya sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Memiliki pengetahuan dan kemampuan pribadi yang cukup, namun dengan perilakunya yang positif dan dengan sadar senantiasa menyebarluaskan kemampuan tersebut kepada orang lain serta menerapkannya agar lebih bermanfaat bagi banyak pihak.
- c. Memiliki profesionalisme ataupun kemampuan teknis dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya.
- d.

Berdasarkan uraian di atas, kemampuan kerja anggota organisasi merupakan fungsi dari pengetahuan dan kemahiran. Pengetahuan menunjukkan bentuk dari keterangan-keterangan yang teratur dan bertalian dengan pelaksanaan pekerjaan yang meliputi prinsip, metode, teknik dan karakteristik bahan, alat-alat perlengkapan, mesin-mesin dan sebagainya. Sedangkan kemahiran merupakan ketrampilan dalam melakukan kegiatan jasmani dan rohani, yang diperoleh melalui latihan atau pengalaman.

Dalam hal motivasi kerja anggota organisasi Berelson dan Steiner, yang dikutip Wahjosumidjo (1987:178), mengemukakan bahwa: "Motif pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna daya dorong, keinginan, kebutuhan, dan kemauan. Dan sesungguhnya bahwa motif-motif atau kebutuhan tersebut merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Sedangkan Keith Davis, yang dikutip oleh Soebagio Sastrodinigrat (1998:196), mengemukakan bahwa: "Suatu motif timbul berdasarkan kebutuhan hidup.

Reksohadiprodjo dan Handoko (1990:257-259) menjelaskan bahwa: "Terdapat dua jenis motivasi yang dapat dimanfaatkan dalam menggerakkan dan mempengaruhi anggota kelompok atau organisasi, yaitu: motivasi internal dan eksternal". Motivasi internal adalah kondisi yang mendorong terjadinya suatu perbuatan atau kegiatan yang berada di dalam kegiatan itu sendiri. Kondisi itu berbentuk kesadaran mengenai arti dan manfaat suatu perbuatan atau kegiatan, baik bagi diri sendiri maupun orang lain dan masyarakat luas. Beberapa bentuk motivasi ini adalah motivasi mengabdikan, beramal, dan berbuat kebajikan, berpretasi karena tanggung jawab, menyalurkan dan mengembangkan bakat, minat atau perhatian dan lain-lainnya yang sifatnya tidak mengharap pamrih material/non material.

Sedangkan motivasi eksternal adalah kondisi yang mendorong terjadinya suatu perbuatan/kegiatan yang berada di luar kegiatan itu sendiri. Kondisi ini merupakan faktor luar yang sudah ada atau yang sengaja diadakan dalam kaitannya dengan kebutuhan dan kepribadian, yang mendasari keyakinan dan menimbulkan kemauan untuk melakukan kegiatan yang dipandang paling tepat dan terbaik. Faktor luar yang menjadi motivasi ini antara lain berbentuk pemberian hadiah, insentif, pujian, paksaan (sanksi atau hukuman), situasi kerja yang menyenangkan keinginan untuk menyenangkan orang lain, prestasi yang memuaskan atasan dan lain-lain.

Melihat uraian definisi motivasi di atas, maka pada umumnya tingkah laku manusia dilakukan secara sadar. Artinya selalu didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Kartini Kartono (2008:88) mengemukakan bahwa: "Dorongan ialah desakan yang dialami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan indup, dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja anggota organisasi merupakan hasil kerja yang dicapai anggota organisasi melalui kemampuan dan dorongannya untuk melakukan pekerjaannya yang sesuai wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Guna mengetahui sejauhmana kinerja seseorang atau lembaga/organisasi memenuhi harapan tertentu, perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan kegiatan membandingkan kinerja suatu lembaga/organisasi atau seseorang dengan suatu standar atau



kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun, untuk dapat membandingkan kinerja harus diukur terlebih dahulu.

Pengukuran kinerja merupakan proses pengumpulan data atau informasi mengenai perilaku atau prestasi obyek yang diukur. Pengertian prestasi kerja menurut Hasibuan (1991:105), bahwa:

Prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal ini berarti prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seseorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Tolok ukur pencapaian hasil kerja berarti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan organisasi. Selanjutnya ditegaskan kembali oleh pendapat Siagian (1986:26), bahwa: "Prestasi kerja merupakan pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung bilamana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu".

Selanjutnya menurut pendapat Sujadi (1989:37) dikemukakan sebagai berikut:

Pengertian prestasi ditujukan untuk menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat dalam arti target tercapai sesuai dengan waktu yang ditetapkan (target, misalnya angka produksi, ekspor, *income* bertambah, prosentase lulusan suatu sekolah bertambah, jumlah pegawai terdidik meningkat, jumlah keputusan yang dikeluarkan bertambah dan lain-lainnya). Namun target-targetnya yang telah tercapai itu tentu saja harus dihubungkan dengan mutunya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu penyesuaian pekerjaan yang tepat pada waktunya yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu kegiatan dapat dikatakan efektif apabila tindakan tersebut dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi yang dibarengi dengan ketepatan waktu yang dijadwalkan, anggaran yang direncanakan semula, dan alat-alat yang digunakannya. Dalam hal ini, prestasi kerja lebih menekankan pada hasil dan mutu yang dicapai (produktivitas), jadwal pelaksanaan dan jumlah bahan, tenaga, biaya dan waktu yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas tersebut.

Dalam banyak hal, terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Hal ini sebagaimana pendapat Handoko (1992:195-196), bahwa "Kepuasan kerja yang lebih tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja". Hal ini berarti prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan

yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerjanya. Di lain pihak, bila penghargaan dipandang, tidak mencukupi untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, maka ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi ini selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut.

Kepuasan kerja sebagaimana pendapat Siegel dan Lane (1987:125) sebagai berikut:

Kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya di masa depan.

Robbins (1998:16) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai: "Suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya". Sedangkan Davis (1996:12) mengatakan bahwa: "Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka". Sementara Schennerhon dan Osborn (1985:74) berpendapat bahwa: "Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan perasaan yang positif atau negatif tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan sekerja".

Gibson dan kawan-kawan (1982:16) menyatakan kepuasan kerja sebagai berikut:

Kepuasan kerja tergantung dari tingkat perolehan intrinsik dan ekstrinsik dan pandangan pekerja terhadap perolehan tersebut. Tingkat perolehan mempunyai nilai yang berbeda-beda bagi tiap orang. Pekerjaan yang penuh tanggung jawab dan menantang bagi orang tertentu mungkin menghasilkan perolehan yang biasa atau bahkan negatif. Bagi orang lain, perolehan semacam itu mungkin mempunyai nilai positif. Orang mempunyai nilai yang berbeda-beda yang mereka kaitkan pada perolehan pekerjaan dan perbedaan tersebut akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja pula.

Dengan demikian kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif anggota organisasi terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus

senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

### **Simpulan**

- 1) Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja Anggota Organisasi, artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja anggota, begitupun sebaliknya semakin rendah motivasi kerja, maka kinerja anggotapun pun semakin rendah.
- 2) Bahwa kinerja anggota organisasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan terbentuk dari kemampuan potensi dan kemampuan pengetahuan/wawasan dan ketrampilan *real*. Selanjutnya, faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pimpinan dan anggota ketika menghadapi lingkungan dan situasi kerja yang mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, dan iklim kerja serta persaingan.
- 3) Terbentuknya motivasi yang kuat dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh anggota dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerja anggotanya.
- 4) Kinerja anggota yang baik adalah melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa tanggungjawab dengan segala konsekwensinya, dan adanya dorongan yang besar untuk berbuat dan menyelesaikan apa yang segera atau harus diselesaikan dengan baik dan tidak melakukan aktivitas lainnya karena anggota memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja anggota juga dipengaruhi faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja anggota selain motivasi kerja, yaitu faktor kepemimpinan, sistem penghargaan, kompensasi kerja, kerjasama kelompok dan faktor situasi dan kondisi lingkungan pekerjaan.

## **Daftar Pustaka**

- A.F.Stoner,James;Freeman R Edward;Gilbert JR,Daniel R,1995,*Management ,sixth edition,Prentice Hall,International Editions*
- Agus Tulus,Moh,1993,*Manajemen Sumber Daya Manusia,Buku Panduan Mahasiswa*,Jakarta,Gramedia Pustaka Utama
- Ennaya Suradinata.1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ramadan
- F.X.Soedjadi.1997. *Organisasi dan Methods: Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung,
- Gibson. 1994, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Erlangga
- Hardjana,Andre,2016, *Komunikasi Organisasi, Strategi dan Kompetensi*, Jakarta, PT.Kompas Media Nusantara.
- Hasibuan, Malayu SP.2001, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung,
- \_\_\_\_\_. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia
- Hersey, Paul Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson. 1994, *Management of Ontanizational Behaviour. Prentice Hall International*, New Jersey:
- Kartini Kartono.1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Kast, Freemont E., and James E. Rosenzweig.1986. *Organization and Manajemen: Suatu Sistem dan Pendekatan Kontingensi*. Jakarta: Sumi Aksara,
- Lembaga Administrasi Negara. 2002, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: t PT Toko Gunung Agung.
- Marimin,Tanjung, Henry dan Prabowo, Haryo,2006, *Sistem Informasi Manajemen,Sumber Daya Manusia*, Jakarta,Grasindo

- Masmuh, Abdullah, 2008, *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek*, Malang, UPT Penerbitan Univ.Muhamadiyah Malang
- Moekijat,1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Mandar Maju.
- Muhammad, Arni, 2005, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Mescon, Albert dan Khedori.1988. *Dimensi Konstektual Dalam Kinerja*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara,
- M. Manullang, 2001, *M. Management Personalia*. Jakarta: Ghalia indonesia 2001.
- Moekijat.1990, *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju, 1990.
- Pace R. Wayne & Faules, Don F., 2000, *Komunikasi Organisasi, Terjemahan.*, Bandung; Remaja Rosdakarya
- Panjudi Anoraga dan Sri Sayuti. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT DuniaPustaka Jaya, 1995.Jakarta: PT Durna
- Ratna Suminar, Yenny dkk,2004, *Komunikasi Organisasi*, November, Jakarta, Universitas Terbuka
- Robbins, Stephen P ,1994, *Teori Organisasi-Struktur, Design & Aplikasi* , Edisi 3, Alih Bahasa Jusuf Udaya, ARCAN, Jakarta
- Sarwoto. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998.
- ScheIn, Edgar H. *Teori Orgartisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Jusuf Udaya. Jakar.: Arcan, 1997.
- Suprihanto. *Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung, 1998.
- Soebagio Sastrodiningrat. *Kapita Selekt Manjemen dan Kepemimpinan*. Jakarta:Penerbit Ind.Nill, Co, 1998.
- Sukamo K. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Miswar, 1982.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2001.

\_\_\_\_\_. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT Gunung Agung, 2006.

The Liang Gie. *Kamus Administrasi*. Jakarta : Penerbit Gunung Agung, 2000.

Wahjosumidjo. *Kepentingan dan Motivasi*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 2002

.