

**PENGARUH FAKTOR FAKTOR MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA  
AGEN PELAYANAN ASURANSI JIWA PT.PRUDENTIAL DI SURABAYA**

Ika Kharismawati. SE.,MM  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**  
JL. A. Yani 114 Surabaya  
Email: ika.rahma36@gmail.com

**ABSTRACT:** *This study was designed using a combination of descriptive and explanatory research. A descriptive study is used to illustrate the motivational factors and the performance of personnel service agency PT Prudential Branch Surabaya variables studied were:1) the independent variables, including: physiological needs, security needs, social needs, esteem needs and self-actualization, needs; 2) the dependent variable is the performance of the service agent. This type of research that is used to describe the effect of physiological needs, security needs, social needs, esteem needs and self-actualization needs on the performance of the service agent. The analysis used is multiple linear regression analysis. The analysis showed that:a) physiological Needs, security needs, social needs, and the needs of self-esteem has a positive influence significantly on the performance operational workers; b )the need for self-actualization has a non significant effect on the performance of operational worker; c) physiological needs to have a dominant influence on the performance of a service agency other independent variables; d) the study recommends that the physiological and safety needs require more advanced.*

*Keywords: Motivation, Achievemen, Service*

**ABSTRAK:** Penelitian ini dirancang dengan menggunakan kombinasi dari penelitian deskriptif dan penelitian penjelasan. Sebuah penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan faktor motivasi dan kinerja petugas agen pelayanan PT Prudential Cabang Surabaya Variabel diteliti adalah : 1) variabel bebas, termasuk: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, Esteem kebutuhan, dan kebutuhan aktualisasi diri, 2) variabel terikat adalah kinerja agen pelayanan Jenis penelitian yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri terhadap kinerja agen pelayanan. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa:a) kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan harga diri memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pekerja operational; b) kebutuhan diri aktualisasi memiliki pengaruh non signifikan terhadap kinerja pekerja operasional; c) kebutuhan fisiologis memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja agen pelayanan dari variabel independen lain; d) penelitian ini merekomendasikan bahwa kebutuhan fisiologis dan keamanan membutuhkan lebih maju.

**Kata kunci:** Motivasi, Prestasi, Pelayanan

## PENDAHULUAN

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. Masyarakat modern menunjukkan perhatian yang sangat tinggi terhadap aspek manusia. Nilai-nilai manusia (*human values*) semakin diselaraskan dengan aspek teknologi maupun ekonomi.

Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya menuju prestasi kerja. Keberadaan manusia dalam setiap organisasi merupakan bagian yang sangat penting karena manusia dengan segala kemampuannya merupakan penggerak dari semua sumber daya lain baik dalam organisasi sosial maupun organisasi bisnis. Maslow (1908-1970) menyatakan bahwa di antara segala sumber daya yang tersedia, sumber daya manusia adalah yang paling penting. Manusialah yang merupakan unsur pemberi kehidupan dalam organisasi. Sumber daya manusia yang potensial adalah sumber daya manusia yang mampu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi

pengembangan dirinya. Motivasi pada dasarnya muncul dalam dua bentuk (Armstrong, 1994:65), yaitu: motivasi buatan (*extrinsic*) dan motivasi hakiki (*intrinsic*). Motivasi buatan berkaitan dengan apa yang dilakukan untuk memotivasi pegawai, sedangkan motivasi hakiki adalah faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu. Dalam prakteknya kedua bentuk motivasi ini berkaitan erat. Apa yang diperbuat untuk orang lain akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri mereka sendiri.

Faktor yang sangat dominan berkaitan dengan unsur manusia sebagai petugas agen pelayanan asuransi jiwa PT Prudential. Cabang Surabaya yang mempunyai sikap, dorongan-dorongan, nilai norma-norma dan suatu harapan yang semuanya merupakan motivasi pegawai untuk bekerja. Untuk itu, dalam meningkatkan prestasi kerja diperlukan dorongan motivasi yang terus menerus kepada petugas agen pelayanan asuransi jiwa untuk terus meningkatkan pelayanan kepada pemakai asuransi.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pemakai asuransi dan untuk memenuhi Standard Pelayanan Minimal yang ditetapkan pemerintah, perusahaan mengupayakan perbaikan-perbaikan petugas agen pelayanan asuransi jiwa guna mencapai Visi dan Misi Prudential. Sejalan dengan hal tersebut, dalam

rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, perusahaan melakukan pelatihan-pelatihan, kursus maupun seminar yang berkaitan dengan petugas agen pelayanan asuransi jiwa. Upaya peningkatan tersebut dimaksudkan agar sumber daya manusianya menjadi handal sebagai petugas agen pelayanan asuransi jiwa. Harapan dari perusahaan adalah dukungan dan kemauan seluruh petugas untuk bekerja keras, mengikuti aturan yang telah ditetapkan perusahaan, dan fokus pada pencapaian Visi dan Misi perusahaan. Priyadharma (2001-69) menjelaskan: mengingat keberhasilan-an organisasi sangat tergantung pada keberhasilan masing-masing individu pekerja, maka pekerja dituntut harus mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja dimaksud, peranan seorang pemimpin sangatlah penting. Seorang pemimpin harus memiliki sikap dan perilaku kolaboratif, yang dapat berfungsi dalam kebersamaan situasional, bukan hirarki posisi saja namun harus melibatkan setiap karyawan dalam organisasi.

Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang disumbangkan para individu kepada organisasi mendapatkan perhatian dan imbalan yang seimbang. Allen menyatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan, bila mereka tidak dapat menjalankan tugas dengan minat dan kegembiraan maka suatu

perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai (Mad, 1989:103). Ungkapan tersebut memperlihatkan bahwa manusia mempunyai motivasi dalam mencapai prestasi yang diharapkan, tanpa adanya motivasi yang tinggi pada karyawan bisa mengakibatkan tidak tercapainya Visi dan Misi perusahaan yang dikarenakan petugas tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja akan tercipta manakala kebutuhannya yang mendasar dapat terpenuhi dengan baik. Untuk itu perlu ada upaya untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya sangat mendasar yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan hubungan sosial dengan baik. Apabila ketiga jenis kebutuhan ini telah terpenuhi dengan baik, maka kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri juga perlu mendapatkan perhatian yang secukupnya. Apabila berbagai jenis kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan baik, maka sumber daya manusia akan dengan mudah termotivasi untuk bekerja lebih baik. Salah satu keberhasilan/prestasi petugas umumnya dimotivasi oleh terpenuhinya kebutuhan petugas itu sendiri, kebutuhan fisiologis petugas agen pelayanan asuransi jiwa PT.Prudential Cabang Surabaya menurut penulis yang juga petugas agen pelayanan asuransi jiwa cukup memadai namun masih ada kekurangannya yaitu sistem penggajiannya kurang memperhatikan beban kerja, gaji

petugas yang beban kerjanya banyak akan sama dengan gaji petugas yang beban kerjanya sedikit. Demikian juga dengan kebutuhan rasa aman, lambatnya pemenuhan terhadap peralatan keamanan kerja akan membuat rasa khawatir/tidak aman terhadap pelaksanaan kerja para petugas. Sedangkan kebutuhan sosialnya cukup baik namun masih ada kekurangan kompakitas petugas terhadap penanganan kejadian, hal ini akan mengakibatkan lambatnya penanganan kejadian tersebut. Untuk kebutuhan penghargaan yaitu kesempatan untuk naik jabatan/promosi sangat sempit, banyak petugas yang masa kerjanya cukup lama belum juga mendapatkan kenaikan jabatan. Adapun kebutuhan aktualisasi diri yaitu pengembangan diri atau berkariir sangat sulit.

Keterangan : semakin kekanan menunjukkan kondisi semakin baik/memadai, dan semakin ke kiri menunjukkan semakin buruk/ tidak memadai.

Nilai indikator adalah nilai rata-rata pembulatan dari jumlah semua nilai *items* setelah dibagi dengan jumlah *items*. Nilai variabel adalah nilai rata-rata dari semua jumlah nilai indikator setelah dibagi dengan jumlah indikator. Karena nilai variabel dan indikator adalah hasil bagi maka akan terdapat nilai desimal yang menunjukkan bahwa pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala interval.

**Variabel Bebas, meliputi:**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan kombinasi yakni *descriptive* dan *explanatory research*. **Deskriptif** untuk mengetahui kondisi faktor-faktor motivasi (meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri), serta mengetahui kondisi prestasi kerja. **Explanas**i untuk menjelaskan pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap prestasi kerja dengan model regresi linear berganda. Hasil penjelasan mengenai: variabel yang berpengaruh positif, berpengaruh negatif, berpengaruh dominan serta variabel yang tidak berpengaruh signifikan.

### Definisi Operasional Variabel

Variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini diukur dengan Skala *Likert* dengan 5 skor sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis ( $X_1$ ) diukur dengan 3 item yakni:
  - 1) Gaji memadai/ layak ( $X_{1.1}$ )
  - 2) Sistem penggajian sesuai beban kerja ( $X_{1.2}$ )
  - 3) Gaji memenuhi kebutuhan minimal ( $X_{1.3}$ )
- b. Kebutuhan rasa aman ( $X_2$ ) diukur dengan 3 item yakni:
  - 1) Ada jaminan tidak PHK ( $X_{2.1}$ )
  - 2) Perhatian terhadap keselamatan kerja ( $X_{2.2}$ )
  - 3) Tersedia peralatan keamanan kerja yang memadai ( $X_{2.3}$ )
- c. Kebutuhan sosial ( $X_3$ ) diukur dengan 3 item yakni:
  - 1) Kekompakan dalam bekerja ( $X_{3.1}$ )

- 2) Saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan ( $X_{3,2}$ )
  - 3) Keberadaan diterima dalam kelompok kerja ( $X_{3,3}$ )
  - d. Kebutuhan penghargaan ( $X_4$ ) diukur dengan 3 item yakni:
    - 1) Ada perhatian terhadap prestasi kerja ( $X_{4,1}$ )
    - 2) Penghargaan sesuai dengan prestasi kerja ( $X_{4,2}$ )
    - 3) Kesempatan promosi jabatan sesuai ketentuan ( $X_{4,3}$ )
  - e. Kebutuhan aktualisasi diri ( $X_5$ ) diukur dengan 3 item yakni:
    - 1) Pengembangan karier diperhatikan ( $X_{5,1}$ )
    - 2) Ada kesempatan meningkatkan kemampuan ( $X_{5,2}$ )
    - 3) Ada kesempatan menyampaikan ide / pendapat ( $X_{5,3}$ )
- 2) Pekerjaan diselesaikan dengan senang hati/ tanpa keluhan ( $Y_{2,2}$ )
  - 3) Pembagian tugas/ pekerjaan merata dibandingkan teman kerja lain ( $Y_{2,3}$ )
  - c. Kehandalan ( $Y_3$ ) diukur dengan 4 item yakni:
    - 1) Efektif dalam pemanfaatan waktu kerja ( $Y_{3,1}$ )
    - 2) Mengusai pengetahuan tentang pekerjaan ( $Y_{3,2}$ )
    - 3) Penyelesaian tugas/ pekerjaan sesuai instruksi dan disiplin kerja ( $Y_{3,3}$ )
    - 4) Memiliki tanggung jawab/ kesadaran akan kewajiban suatu tugas ( $Y_{3,4}$ )

### **Variabel Terikat**

Variabel terikat adalah prestasi kerja yakni hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan, baik kuantitas maupun kualitas serta ketepatan waktu/ kehandalan. Prestasi kerja ( $Y$ ) diukur dari 3 indikator masing-masing: kualitas kerja, kuantitas kerja dan kehandalan.

- a. Kualitas kerja ( $Y_1$ ) diukur dengan 3 item yakni:
  - 1) Ketelitian tugas ( $Y_{1,1}$ )
  - 2) Kerapian melakukan pekerjaan ( $Y_{1,2}$ )
  - 3) Hasil kerja sesuai standar ( $Y_{1,3}$ )
- b. Kuantitas kerja ( $Y_2$ ) diukur dengan 3 item yakni:
  - 1) Pekerjaan diselesaikan sesuai target ( $Y_{2,1}$ )

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Studi Lapangan

Wawancara

Yaitu mengadakan wawancara langsung dengan manajer, asisten dan pegawai di bagian akuntansi untuk memperoleh informasi tentang masalah yang terkait.

Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan terhadap prosedur yang ditetapkan perusahaan dan melakukan pemeriksaan atas catatan akuntansi. Data hasil observasi ini berupa gambaran mengenai proses pelayanan asuransi jiwa.

Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data untuk mencatat data-data dari

dokumen pada bagian akuntansi yang ada kaitannya dengan permasalahan dalam penulisan skripsi.

#### Quesioner

Yaitu teknik pengumpulan dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden. Untuk dapat menggunakan teknik ini disyaratkan responden harus memiliki tingkat pendidikan yang memadai.

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

##### Analisis kuantitatif

Yaitu teknik pengolahan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan menggunakan perhitungan sesuai dengan permasalahan yang dibahas berfungsi sebagai pendukung atas analisis data dalam rangka pemecahan masalah.

##### Analisis kualitatif

Yaitu teknik pengolahan data dengan menggunakan kata-kata atau kalimat dengan dasar teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dan berfungsi sebagai penjelasan atas analisis tersebut.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data ini:

- a. Mengumpulkan data tentang kondisi khususnya pada petugas agen pelayanan asuransi.

- b. Menilai operasional pada petugas agen asuransi jiwa.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Lokasi Perusahaan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan dan masa yang akan datang adalah lokasi atau tempat dimana perusahaan dan suatu pabrik didirikan, oleh sebab itu banyak sekali hal-hal yang harus diperhatikan untuk dipertimbangkan oleh manajemen dalam memilih lokasi yang akan digunakan, berdasarkan jenis usaha yang akan dikerjakan untuk itu pimpinan perusahaan harus mencapai tempat yang memungkinkan untuk dapatnya memperoleh keuntungan tetapi dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Seperti halnya perusahaan ini yang memiliki lokasi Agency office Enterpreneurs PT. Prudential di Bumi mandiri Tower II Jln. Panglima Sudirman no.22 – 68. Lantai 10 surabaya, sebelum mendirikan pabrik di lokasi yang ada sekarang ini, pimpinan telah mempertimbangkan hal-hal tertentu, yang menguntungkan perusahaan ini mampu di masa yang akan datang, apabila perusahaan ini semakin berkembang.

Beberapa kendala dalam proses pengumpulan data dalam penelitian mengakibatkan adanya keterbatasan dalam penelitian ini. Berikut ini akan dijabarkan beberapa kendala yang terjadi.

Lokasi para responden

Sehubungan dengan jenis bidang usahanya, maka lokasi proyek yang ditangani tersebar di beberapa daerah. Hal ini dikarenakan *owner project* yang mayoritas adalah perusahaan swasta melakukan banyak ekspansi usaha ke berbagai daerah, sehingga otomatis, PT. Prudential sebagai perusahaan yang menerima order pekerjaan mengharuskan selalu siap menempatkan *site manager* dan *project staffnya* di manapun proyek itu berada untuk menjalankan pengawasan proyek secara lebih fokus dan menyeluruh, yang nantinya terus dikoordinasikan dengan kantor pusat dan para konsultan selama proyek berlangsung. Hal ini berdampak pada pengumpulan data, dimana sebagian data dapat terkumpul karena dengan adanya meeting bulanan yang dihadiri seluruh *site manager* dan beberapa *project staff* . Sementara beberapa data lain dilakukan dengan mengunjungi lokasi kantor sehingga waktu yang dibutuhkan lebih lama dari yang direncanakan. Untuk itu penggunaan sarana internet dapat menunjang pengumpulan data, baik melalui *e-mail* dan *chatting*.

#### Ketakutan Responden

Ketakutan responden terjadi dalam melakukan wawancara. Dengan adanya wawancara, membuat sebagian besar responden merasa keberatan dan cenderung sangat berhati-hati dan gugup dalam menjawab. Adanya anggapan bila wawancara ini bisa jadi ‘bumerang’ bagi mereka terhadap kelangsungan pekerjaan mereka dan mengganggu konsentrasi kerja responden.

Dalam pengisian kuesioner, sebagian besar tidak mengijinkan penulisan identitas, hal ini banyak terjadi pada *project staff*. Namun dengan memberikan pengertian bahwa penelitian ini tidak ada pengaruh terhadap masa depan pekerjaannya,serta melakukan pendekatan dan konfirmasi, maka responden mengerti dan beberapa responden bersedia menyebutkan identitasnya.

#### Keterbatasan responden.

Paradigma bahwa kuesioner diisi dengan pilihan seperti “ya” atau “tidak”, “setuju” dan “tidak setuju”, “baik” dan “jelek” masih banyak dalam diri responden.

Walaupun kuesioner sudah diminta untuk diberikan penjelasan/ alasan dari jawaban yang diberikan, masih banyak yang menjawab dengan jawaban singkat tanpa penjelasan lebih lanjut. Hal ini pula yang menunjukkan bahwa responden belum mengetahui dan tidak terbiasa dengan penelitian *case study*.

Hambatan lain adanya pertanyaan kuesioner yang tidak terisi. Penyebab terbesar ketidak mengerti terhadap pertanyaan sehingga responden cenderung tidak menjawab, walaupun ada diisi tidak mengerti atau di beri garis strip saja. Sehingga kemudian peneliti perlu memberikan penjelasan berulang-ulang bahkan penjelasan diikuti pula dengan ilustrasi dan contoh-contoh, sehingga akhirnya responden mengerti. Hal ini dijumpai pada saat pengumpulan data *structured*

*questions interviews* pada para *project staff*.

Perusahaan tidak terbuka

Dalam mengadakan pengumpulan data internal, pihak perusahaan memberikan data-data jadi yang sudah diolah terlebih dahulu, jadi untuk meminta data yang lebih detail, masih menemui hambatan. Untuk itu dilakukan pengamatan secara langsung

ke lapangan untuk menambah data-data yang diperlukan.

Faktor-faktor motivasi kerja mengacu pada konsep hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yakni : kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang faktor-faktor tersebut dikemukakan pada lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 1.

**Tabel : 1. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Faktor-Faktor Motivasi**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X <sub>1</sub>	-	-	-	-	30	35,7	42	50,0	12	14,3	84	100
X <sub>2</sub>	-	-	-	-	13	15,5	67	79,8	4	4,8	84	100
X <sub>3</sub>	-	-	-	-	15	17,9	61	72,6	8	9,5	84	100
X <sub>4</sub>	-	-	-	-	20	23,8	56	66,7	8	9,5	84	100
X <sub>5</sub>	-	-	-	-	10	11,9	67	79,8	7	8,3	84	100
MK	-	-	-	-	4	4,8	77	91,7	3	3,5	84	100

Keterangan:

- X<sub>1</sub> = Kebutuhan fisiologis
- X<sub>2</sub> = Kebutuhan rasa aman
- X<sub>3</sub> = Kebutuhan sosial
- X<sub>4</sub> = Kebutuhan penghargaan
- X<sub>5</sub> = Kebutuhan aktualisasi diri
- MK = Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 5.4, motivasi kerja (MK) tergolong baik yakni 91,7% responden menyatakan skor 4 (baik), 3,5% menyatakan skor 5 (sangat baik) dan 4,8% menyatakan skor 3 (cukup baik), artinya motivasi kerja petugas agen pelayanan lalu lintas PT Prudential Cabang Surabaya tergolong baik.

Semua faktor menunjang motivasi kerja, yang terutama menunjang motivasi secara berurutan adalah:a)

terpenuhinya kebutuhan fisiologis (X<sub>1</sub>) 14,3% menyatakan sangat terpenuhi, 50% menyatakan terpenuhi dan 35,7% menyatakan cukup terpenuhi; b) terpenuhinya kebutuhan sosial (X<sub>3</sub>) 9,5% menyatakan sangat terpenuhi, 72,6% menyatakan terpenuhi dan 17,9% menyatakan cukup terpenuhi; c) terpenuhinya kebutuhan penghargaan (X<sub>4</sub>) 9,5% menyatakan sangat terpenuhi, 66,7% menyatakan terpenuhi dan 23,8%



menyatakan cukup terpenuhi; d) terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri ( $X_5$ ) 8,3% menyatakan sangat terpenuhi, 79,8% menyatakan terpenuhi dan 11,9% menyatakan cukup terpenuhi; e) kebutuhan rasa aman ( $X_2$ ) juga terpenuhi namun pada urutan yang terbawah dimana hanya 4,8% menyatakan sangat terpenuhi, 79,8% menyatakan terpenuhi dan 15,5% menyatakan cukup terpenuhi

#### Deskripsi Kebutuhan Fisiologis ( $X_1$ )

Kebutuhan fisiologis diukur dengan 3 item, yakni: gaji memadai, sistem gaji sesuai dengan beban kerja, dan gaji dapat memenuhi kebutuhan minimal. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 2.

**Tabel : 2. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Fisiologis**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
$X_{1.1}$	-	-	-	-	27	32,1	40	47,6	17	20,2	84	100
$X_{1.2}$	-	-	3	3,6	27	32,1	51	60,7	3	3,6	84	100
$X_{1.3}$	-	-	-	-	35	41,7	35	41,7	14	16,7	84	100
$X_1$	-	-	-	-	30	35,7	42	50,0	12	14,3	84	100

Keterangan:

$X_1$  = Kebutuhan fisiologis

$X_{1.1}$  = Gaji memadai

$X_{1.2}$  = Sistem gaji sesuai dengan beban kerja

$X_{1.3}$  = Gaji dapat memenuhi kebutuhan minimal

Berdasarkan tabel di atas, nilai skor kebutuhan fisiologis ( $X_1$ ) pada kategori memadai yakni 50% responden menyatakan memadai, 14,3% menyatakan sangat memadai dan 35,7% menyatakan cukup memadai, artinya kebutuhan fisiologis petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya terpenuhi.

Di antara indikator di atas yang terutama menunjang terpenuhinya kebutuhan fisiologis secara berurutan adalah: a) gaji memadai ( $X_{1.1}$ ) 20,2% menyatakan sangat memadai, 47,6% menyatakan memadai dan 32,1% menyatakan cukup memadai; b) gaji memenuhi kebutuhan minimal ( $X_{1.3}$ ) 16,7% menyatakan sangat memenuhi,

41,7% menyatakan memenuhi dan 41,7% menyatakan cukup memenuhi

Indikator yang dirasakan kurang menunjang kebutuhan fisiologis adalah: sistem penggajian kurang mempertimbangkan beban tugas/ pekerjaan ( $X_{1.2}$ ) 3,6% menyatakan kurang mempertimbangkan, 32,1% menyatakan cukup mempertimbangkan, 60,7% menyatakan mempertimbangkan dan hanya 3,6% menyatakan sangat mempertimbangkan

#### Deskripsi Kebutuhan Rasa Aman ( $X_2$ )

Kebutuhan rasa aman diukur dengan 3 item, yakni: jaminan tidak PHK, perhatian terhadap keselamatan kerja, dan peralatan keamanan kerja

memadai. Hasil analisis frekuensi tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 tanggapan responden tentang item-item yang direkapitulasi dalam tabel 3

**Tabel : 3. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Rasa Aman**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X <sub>2.1</sub>	-	-	-	-	20	23,8	53	63,1	11	13,1	84	100
X <sub>2.2</sub>	-	-	-	-	17	20,2	59	70,2	8	9,5	84	100
X <sub>2.3</sub>	-	-	-	-	22	26,2	56	66,7	6	7,1	84	100
X <sub>2</sub>	-	-	-	-	13	15,5	67	79,8	4	4,8	84	100

Keterangan:

X<sub>2</sub> = Kebutuhan rasa aman

X<sub>2.1</sub> = Ada jaminan tidak PHK

X<sub>2.2</sub> = Perhatian terhadap keselamatan kerja

X<sub>2.3</sub> = Peralatan keamanan kerja yang memadai

Berdasarkan tabel di atas, nilai skor kebutuhan rasa aman (X<sub>2</sub>) pada kategori memadai yakni 79,8% responden menyatakan memadai, 4,8% menyatakan sangat memadai dan 15,5% menyatakan cukup memadai, artinya kebutuhan rasa aman petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya terpenuhi.

Di antara indikator di atas yang terutama menunjang terpenuhinya kebutuhan rasa aman secara berurutan adalah: a) ada jaminan tidak PHK (X<sub>2.1</sub>) 13,1% menyatakan sangat dijamin, 63,1% menyatakan dijamin dan 23,8% menyatakan cukup dijamin; b) perhatian perusahaan terhadap keselamatan kerja (X<sub>2.2</sub>) 9,5% menyatakan sangat memperhatikan, 70,2% menyatakan

memperhatikan dan 20,2% menyatakan cukup memperhatikan; c) peralatan keamanan kerja (X<sub>2.3</sub>) juga memadai dan menunjang kebutuhan rasa aman namun pada urutan ke tiga, dimana 26,2% menyatakan cukup memadai, 66,7% menyatakan memadai dan 7,1% menyatakan sangat memadai.

Deskripsi Kebutuhan Sosial (X<sub>3</sub>)

Kebutuhan sosial diukur dengan 3 item, yakni: kekompakan kelompok kerja, saling membantu dalam menyelesaikan tugas, keberadaan diterima dalam kelompok kerja. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel : 4. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Sosial**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X <sub>3.1</sub>	-	-	-	-	31	36,9	42	50,0	11	13,1	84	100
X <sub>3.2</sub>	-	-	-	-	21	25,0	54	64,3	9	10,7	84	100
X <sub>3.3</sub>	-	-	-	-	24	28,6	45	53,6	15	17,9	84	100
X <sub>3</sub>	-	-	-	-	15	17,9	61	72,6	8	9,5	84	100

Keterangan:

- X<sub>3</sub> = Kebutuhan sosial
- X<sub>3.1</sub> = Kekompakan kelompok kerja
- X<sub>3.2</sub> = Saling membantu dalam menyelesaikan tugas
- X<sub>3.3</sub> = Keberadaan diterima dalam kelompok kerja

Berdasarkan tabel 5.7, nilai skor variabel kebutuhan sosial (X<sub>3</sub>) pada kategori memadai yakni 72,6% responden menyatakan memadai, 9,5% menyatakan sangat memadai dan 17,9% menyatakan cukup memadai, artinya kebutuhan sosial petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya terpenuhi.

Di antara indikator di atas yang terutama menunjang terpenuhinya kebutuhan sosial secara berurutan adalah: a) keberadaan diterima dalam kelompok kerja (X<sub>3.3</sub>) 17,9% menyatakan sangat diterima, 53,6% menyatakan diterima dan 28,6% menyatakan cukup diterima; b) kekompakan kelompok kerja (X<sub>3.1</sub>) 13,1% menyatakan sangat kompak,

50% menyatakan kompak dan 36,9% menyatakan cukup kompak; c) saling membantu dalam menyelesaikan tugas (X<sub>3.2</sub>) dimana 10,7% menyatakan sangat membantu, 64,3% menyatakan membantu, dan 25% menyatakan cukup membantu.

Deskripsi Kebutuhan Penghargaan (X<sub>4</sub>)

Kebutuhan penghargaan diukur dengan 3 item, yakni: perhatian terhadap prestasi kerja, penghargaan sesuai prestasi kerja dan kesempatan promosi jabatan sesuai ketentuan. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 5.

**Tabel : 5. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Penghargaan**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X <sub>4.1</sub>	-	-	-	-	24	28,6	50	59,5	10	11,9	84	100
X <sub>4.2</sub>	-	-	-	-	25	29,8	47	56,0	12	14,3	84	100
X <sub>4.3</sub>	-	-	-	-	26	31,0	56	66,7	2	2,4	84	100
X <sub>4</sub>	-	-	-	-	20	23,8	56	66,7	8	9,5	84	100

Sumber : Data primer diolah pada lampiran 4

Keterangan:

- X<sub>4</sub> = Kebutuhan penghargaan
- X<sub>4.1</sub> = Perhatian terhadap prestasi kerja
- X<sub>4.2</sub> = Penghargaan sesuai prestasi kerja
- X<sub>4.3</sub> = Kesempatan promosi jabatan sesuai ketentuan

Berdasarkan tabel 5.8, nilai skor variabel kebutuhan penghargaan (X<sub>4</sub>) pada kategori memadai yakni 66,7% responden menyatakan memadai, 9,5% menyatakan sangat memadai dan 23,8%

menyatakan cukup memadai, artinya kebutuhan penghargaan petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential. Cabang Surabaya terpenuhi.

Di antara indikator di atas yang terutama menunjang terpenuhinya kebutuhan penghargaan secara berurutan adalah: a) penghargaan sesuai prestasi kerja ( $X_{4.2}$ ) 14,3% menyatakan sangat menghargai, 56% menyatakan menghargai dan 29,8% menyatakan cukup menghargai; b) perhatian terhadap prestasi kerja ( $X_{4.1}$ ) 11,9% menyatakan sangat memperhatikan, 59,5% menyatakan memperhatikan dan 28,6% menyatakan cukup memperhatikan; c) kesempatan promosi jabatan sesuai ketentuan ( $X_{4.3}$ ) dimana 2,4% menyatakan sangat sesuai, 66,7%

menyatakan sesuai, dan 31% menyatakan cukup sesuai.

#### Deskripsi Kebutuhan Aktualisasi Diri ( $X_5$ )

Kebutuhan aktualisasi diri diukur dengan 3 item, yakni: pengembangan karier diperhatikan, diberi kesempatan mengembangkan kemampuan, diberi kesempatan menyampaikan ide/ pendapat. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 6.

**Tabel : 6. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
$X_{5.1}$	-	-	-	-	26	31,0	50	59,5	8	9,5	84	100
$X_{5.2}$	-	-	-	-	19	22,6	54	64,3	11	13,1	84	100
$X_{5.3}$	-	-	-	-	19	22,6	53	63,1	12	14,3	84	100
$X_5$	-	-	-	-	10	11,9	67	79,8	7	8,3	84	100

Keterangan:

$X_5$  = Kebutuhan aktualisasi diri

$X_{5.1}$  = Pengembangan karier diperhatikan

$X_{5.2}$  = Diberi kesempatan mengembangkan kemampuan

$X_{5.3}$  = Diberi kesempatan menyampaikan ide/ pendapat

Berdasarkan tabel 5.9, nilai skor variabel kebutuhan aktualisasi diri ( $X_5$ ) pada kategori memadai yakni 79,8% responden menyatakan memadai, 8,3% menyatakan sangat memadai dan 11,9% menyatakan cukup memadai, artinya kebutuhan aktualisasi diri petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya terpenuhi.

Di antara indikator di atas yang terutama menunjang terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri secara berurutan adalah: a) diberi kesempatan menyampaikan ide/ pendapat ( $X_{5.3}$ ) 14,3% menyatakan sangat diberi

kesempatan, 63,1% menyatakan diberi kesempatan dan 22,6% menyatakan cukup diberi kesempatan; b) diberi kesempatan mengembangkan kemampuan ( $X_{5.2}$ ) 13,1% menyatakan sangat diberi kesempatan, 64,3% menyatakan diberi kesempatan dan 22,6% menyatakan cukup diberi kesempatan; c) pengembangan karier diperhatikan ( $X_{5.1}$ ) dimana 9,5% menyatakan sangat diperhatikan, 59,5% menyatakan diperhatikan, dan 31% menyatakan cukup diperhatikan.

#### **Prestasi Kerja**

Prestasi kerja mengacu konsep Heidjrahman dan Husnan (1995 : 126) yang dapat dinilai berdasarkan indikator: kualitas kerja, kuantitas kerja

dan kehandalan. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang indikator-indikator tersebut dikemukakan dalam tabel 7.

**Tabel : 7. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Indikator-Indikator Prestasi Kerja**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y <sub>1</sub>	-	-	-	-	18	21,4	59	70,2	7	8,3	84	100
Y <sub>2</sub>	-	-	-	-	12	14,3	61	72,6	11	13,1	84	100
Y <sub>3</sub>	-	-	-	-	4	4,8	71	84,5	9	10,7	84	100
Y	-	-	-	-	7	8,3	74	88,1	3	3,6	84	100

Keterangan:

- Y<sub>1</sub> = Kualitas kerja
- Y<sub>2</sub> = Kuantitas kerja
- Y<sub>3</sub> = Kehandalan
- Y = Prestasi kerja

Berdasarkan tabel 5.10, prestasi kerja (Y) tergolong baik yakni 88,1% responden menyatakan skor 4 (baik), 3,6% menyatakan skor 5 (sangat baik) dan 8,3% menyatakan skor 3 (cukup baik), artinya prestasi kerja petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya tergolong baik.

Semua indikator menunjang, secara berurutan yang terutama menunjang prestasi kerja adalah: a) kuantitas kerja (Y<sub>2</sub>) 13,1% menyatakan sangat terpenuhi, 72,6% menyatakan terpenuhi dan 14,3% menyatakan cukup terpenuhi; b) kehandalan kerja (Y<sub>3</sub>) 10,7% menyatakan sangat terpenuhi,

84,5% menyatakan terpenuhi dan 4,8% menyatakan cukup terpenuhi; c) kualitas kerja (Y<sub>1</sub>) juga terpenuhi namun pada urutan yang terbawah dimana hanya 8,3% menyatakan sangat terpenuhi, 70,2% menyatakan terpenuhi dan 21,4% menyatakan cukup terpenuhi

#### Deskripsi Kualitas Kerja (Y<sub>1</sub>)

Kualitas kerja diukur dengan 3 item, yakni: ketelitian tugas, kerapian melakukan pekerjaan, dan hasil kerja sesuai standar. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 8

**Tabel : 8. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kualitas Kerja**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y <sub>1.1</sub>	-	-	-	-	27	32,1	49	58,3	8	9,5	84	100
Y <sub>1.2</sub>	-	-	-	-	24	28,6	56	66,7	4	4,8	84	100
Y <sub>1.3</sub>	-	-	-	-	23	27,4	48	57,1	13	15,5	84	100
Y <sub>1</sub>	-	-	-	-	18	21,4	59	70,2	7	8,3	84	100

Keterangan:

- Y<sub>1</sub> = Kualitas kerja
- Y<sub>1.1</sub> = Ketelitian tugas
- Y<sub>1.2</sub> = Kerapian melakukan pekerjaan
- Y<sub>1.3</sub> = Hasil kerja sesuai standar

Semua indikator menunjang kualitas kerja, terutama: a) hasil kerja sesuai standar (Y<sub>1.3</sub>) 15,5% menyatakan sangat sesuai, 57,1% menyatakan sesuai dan 27,4% menyatakan cukup sesuai; b) ketelitian tugas (Y<sub>1.1</sub>) 9,5% menyatakan sangat teliti, 58,3% menyatakan teliti dan 32,1% menyatakan cukup teliti; c) kerapian melakukan pekerjaan (Y<sub>1.2</sub>) juga terpenuhi namun pada urutan yang terbawah dimana hanya 4,8% menyatakan sangat rapi, 66,7%

menyatakan rapi dan 28,6% menyatakan cukup rapi

**Deskripsi Kuantitas Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Kuantitas kerja diukur dengan 3 item, yakni: Jumlah pekerjaan diselesaikan sesuai target, Pelaksanaan pekerjaan dengan senang hati/ tanpa keluhan, dan pemerataan tugas/ pekerjaan. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 9.

**Tabel : 9. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kuantitas Kerja**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y <sub>2.1</sub>	-	-	-	-	20	23,8	48	57,1	16	19,0	84	100
Y <sub>2.2</sub>	-	-	-	-	10	11,9	71	84,5	3	3,6	84	100
Y <sub>2.3</sub>	-	-	-	-	21	25,0	47	56,0	16	19,0	84	100
Y <sub>2</sub>	-	-	-	-	12	14,3	61	72,6	11	13,1	84	100

Keterangan:

- Y<sub>2</sub> = Kuantitas kerja
- Y<sub>2.1</sub> = Jumlah pekerjaan diselesaikan sesuai target
- Y<sub>2.2</sub> = Pelaksanaan pekerjaan dengan senang hati/ tanpa keluhan
- Y<sub>2.3</sub> = Pemerataan tugas/ pekerjaan

Semua indikator menunjang kuantitas kerja, terutama: a) jumlah pekerjaan diselesaikan sesuai target (Y<sub>2.1</sub>) 19% menyatakan sangat sesuai, 57,1% menyatakan sesuai dan 23,8% menyatakan cukup sesuai; b) pemerataan tugas/ pekerjaan (Y<sub>2.3</sub>) 19% menyatakan sangat merata, 56% menyatakan merata dan 25% menyatakan cukup merata; c) pelaksanaan pekerjaan dengan senang hati/ tanpa keluhan (Y<sub>2.2</sub>) juga terpenuhi

namun pada urutan yang terbawah dimana hanya 3,6% menyatakan sangat senang, 84,5% menyatakan senang dan 11,9% menyatakan cukup senang/ tanpa keluhan.

**Deskripsi Keandalan kerja (Y<sub>3</sub>)**

Keandalan diukur dengan 4 item, yakni: efektif dalam pemanfaatan waktu kerja, menguasai pengetahuan tentang pekerjaan, penyelesaian tugas/ pekerjaan sesuai instruksi dan disiplin kerja (kesesuaian pekerjaan), dan

memiliki tanggung jawab/ kesadaran akan kewajiban suatu tugas. Hasil analisis frekuensi tanggapan responden tentang item-item tersebut dikemukakan dalam lampiran 4 yang direkapitulasi dalam tabel 10.

**Tabel : 10. Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Keandalan**

Kategori	1		2		3		4		5		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y <sub>3.1</sub>	-	-	-	-	19	22,6	54	64,3	11	13,1	84	100
Y <sub>3.2</sub>	-	-	-	-	10	11,9	61	72,6	13	15,5	84	100
Y <sub>3.3</sub>	-	-	-	-	16	19,0	54	64,3	14	16,7	84	100
Y <sub>3.4</sub>	-	-	-	-	21	25,0	59	70,2	4	4,8	84	100
Y <sub>3</sub>	-	-	-	-	4	4,8	71	84,5	9	10,7	84	100

Keterangan:

Y<sub>3</sub> = Keandalan kerja

Y<sub>3.1</sub> = Efektif dalam pemanfaatan waktu kerja

Y<sub>3.2</sub> = Menguasai pengetahuan tentang pekerjaan

Y<sub>3.3</sub> = Penyelesaian tugas/ pekerjaan sesuai instruksi dan disiplin kerja (Kesesuaian pekerjaan)

Y<sub>3.4</sub> = Memiliki tanggung jawab/ kesadaran akan kewajiban suatu tugas

Semua indikator menunjang keandalan kerja, terutama: a) penyelesaian tugas/ pekerjaan sesuai instruksi dan disiplin kerja (kesesuaian pekerjaan) Y<sub>3.3</sub> 16,7% menyatakan sangat sesuai, 64,3% menyatakan sesuai dan 19% menyatakan cukup sesuai; b) menguasai pengetahuan tentang pekerjaan (Y<sub>3.2</sub>) 15,5% menyatakan sangat menguasai, 72,6% menguasai dan 11,9% menyatakan cukup menguasai; c) efektif dalam pemanfaatan waktu kerja (Y<sub>3.1</sub>) 13,1% menyatakan sangat efektif, 64,3% menyatakan efektif dan 22,6% menyatakan cukup efektif; d) memiliki tanggung jawab/ kesadaran akan kewajiban suatu tugas (Y<sub>3.4</sub>) 4,8% menyatakan sangat bertanggungjawab, 70,2% menyatakan bertanggungjawab dan 25% menyatakan cukup bertanggungjawab.

## SIMPULAN

Motivasi kerja petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential

Cabang Surabaya tergolong baik, terbukti karena faktor-faktor motivasi secara berurutan: kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan rasa aman terpenuhi, demikian juga prestasi kerjanya tergolong baik. Indikator prestasi kerja yang lebih tinggi adalah kuantitas kerja dan keandalan kerja, namun kualitas kerja perlu dikembangkan terutama mengenai kerapian melakukan pekerjaan dan ketelitian tugas.

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan kebutuhan penghargaan berpengaruh signifikan meningkatkan prestasi kerja petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya sedangkan kebutuhan aktualisasi diri tidak berpengaruh signifikan.

Kebutuhan fisiologis berpengaruh dominan meningkatkan prestasi kerja petugas agen pelayanan asuransi PT Prudential Cabang Surabaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, John H., and Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resources Management : An Experiential Approach*. New York : Mc. Graw Hill.Inc.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi: Pedoman Praktis bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Golding, Nick. 2006. *Employee Benefits : Measuring employee empowerment can be tricky*. [www.employeebenefits.co.uk/cgi-bin/](http://www.employeebenefits.co.uk/cgi-bin/)
- Hechanova, Ma. Regina M.; Alampay, Ramon Benedicto A.; Franco, Edna P.(2006) Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, Volume 9, Number 1, April 2006, pp. 72-78(7)
- Hlalele, R.B.T. (2003). Psychological empowerment and job satisfaction of engineers in a petrochemical industry. *Oral presentation at the 6<sup>th</sup> Annual Industrial Psychology Conference*, Pretoria, South Africa, 25-27 June 2003.
- Lee, Mushin & Koh, Joon. (1998). Is empowerment really a new concept ? *Journal*, 1-28.
- Keller. T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment. A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-145.
- Kotelnikov, Vadin 2006. *Ten3 Business e-Coach : Employee Empowerment*. [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com)
- Mc Shane, S.L., and M. Von Glinow. 2003. *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Company, Inc.
- Neuman, W.L. 2000. *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. Needham Heights : Pearson Education Company
- Noe, Raymond A., J.R. Hollenbeck and P.M. Wright. 2003. *Human Resource Management*, McGraw-Hill.
- Park, W.W.,1997. Empowerment : Its meaning and application. *Korean Management Review*, 26(1), 115-138.
- Simamora, P.H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, yogyakarta; Penerbit STIE YKPN.
- Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, measurement and validation*. *Academy of Management Journal*
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Sundjojo, Daniel Donny, 2005. *Studi Learning Organization pada Fakultas X*. Universitas Airlangga
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment : An interpretive model intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wood, Stephen (2007). *Performance management : Standing in the way of control*. [www.pmonline.com/standinginthewayofcontrol.htm](http://www.pmonline.com/standinginthewayofcontrol.htm)