

MOTIVASI DAN PENGUKURANNYA

Hartoyo Soehari

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia
(STIEPARI) Semarang

Abstrak. Motivasi dan moral individu karyawan sangat memengaruhi kualitas perilakunya. Dalam kehidupan organisasi, perilaku individu tersebut berperan dalam membentuk perilaku kelompok dan perilaku organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Untuk mengambil langkah perbaikan organisasi, pimpinan perlu mengetahui tingkat kualitas moral dan motivasi kerja karyawannya. Untuk keperluan ini, Herzberg telah membuat alat ukurnya berupa 76 pernyataan sederhana yang mudah dijawab oleh pendapat karyawan, yaitu setuju atau tidak setuju pada semua pernyataan itu. Ke 76 pernyataan itu dibagi ke dalam 2 grup, 27 pernyataan terkait moral, dan 49 sisanya untuk motivasi. Hasil jawaban diolah menjadi nilai angka prosentase, yang kemudian dialihkan menjadi bentuk skala kualitas motivasi, yaitu sangat baik, baik, cukup, kurang, dan tidak baik. Kualifikasi ini menjadi dasar bagi pimpinan untuk mengambil langkah perbaikan organisasi dalam mencapai sukses untuk kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci : Moral, Motivasi, Dan Pencapaian Tujuan Organisasi

***Abstract.** Motivation and moral of individual employee are strongly influence his behaviour quality. In the organizational life, such individual attitude plays great role in building both grup and organizational behavior. To take steps to repair the orgnization, manager of the organization needs to know the quality of the work motivation of his employees. Herzberg has craated an instrument of 76 simple and easy statements for the employees to respond, whether they agree, disagree, or unsure toward each statement. The statements distributed into 27 for hygiene factor and the rest of 49 for motivation factor. Result of the answers then transferred into scales of very good, good, fair, week, and no good. From this, then manager takes steps to improve organization performance.*

Keywords: Moral, Motivation, and Achievement of Organizational Goals

PENDAHULUAN

Pengertian organisasi bila dianalisa unsur-unsurnya, maka didapatkan uraian seperti berikut ini. Organisasi itu pada dasarnya adalah unit sosial kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 2008). Mereka bekerjasama melakukan satu atau lebih kegiatan. Kegiatan dimaksud bukan sembarang kegiatan, tetapi kegiatan yang sudah diinventarisir, dibahas, dipilih, dan ditetapkan sebagai kegiatan organisasi. Kegiatan organisasi untuk dilaksanakan tersebut sebelumnya juga diidentifikasi, dirumuskan, dan disepakati untuk dilaksanakan. Kegiatan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi dengan benar prosedur dan mekanismenya, terdukung peralatannya, pendanaannya, dan trampil tenaga pelaksanaannya, organisasi berharap tujuan didapat. Ini tinjauan ideal, linear, lurus, lancar, dan tanpa halangan. Harus diingat bahwa perjalanan apa saja adalah wajar bila dalam perjalanan itu menemui jalan yang tidak seluruhnya mulus, khususnya organisasi yang di muka dipahami bahwa itu adalah kumpulan orang-orang. Kumpulan orang itu penuh dinamika sesuai dengan sifat alami manusia yang selalu ingin tahu segala sesuatu, ingin lingkungan yang menyenangkan, ingin kesejahteraan yang lebih, dan keinginan yang lain.

Keinginan-keinginan yang didorong dari dalam diri sendiri atau munculdari dorongan luar atau lingkungan (Teori Medan) merupakan motivasi dasar manusia. Teori Medan (Soetomo, 2019) menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh lingkungan dimana dia bersosialisasi. Teori Geertz (1976) menegaskan bahwa sifat adaptasi suatu komunitas tergantung pada perjuangan keras atau kecerdikan mereka untuk mengalahkan lingkungan alam. Disamping itu juga sifat dasar manusia yang biasa dikenal dengan watak, kelakuan, atau moral orang per orang kuat mempengaruhi perilaku orang didalam mendukung upaya organisasi menuju sukses. Manusia saling berbeda. Rambut sama hitam hati lain-lain, misalnya kemampuan tidak sama, kebutuhan berbeda, memikirkan ke depan, hubungan lingkungan, pikiran masa lalu, reaksi senang tidak senang, dan faktor lain (Adhyna, 2011).

Sebaliknya, hal yang tidak diharapkan dapat terjadi, bukan kebersamaan yang kuat, tetapi berbuah friksi, silang, pendapat, beda persepsi, dan berlanjut menjadi konflik penghambat organisasi. Mereka juga dalam pergaulan di dalam organisasi

dapat memunculkan kelompok orang atas dasar kesamaan pandangan, kebutuhan, dan lainnya. Kemudian yang timbul adalah hubungan perilaku individu dan ditambah perilaku kelompok dan dalam bungkus besar adalah perilaku organisasi itu sendiri.

Pemikiran teknis ini memberi gambaran kompleksnya perilaku organisasi yang harus dikelola dengan baik dan bijak untuk mencapai tujuan bersama yaitu keberhasilan organisasi. Dari ini semua, maka inti yang sesungguhnya terletak pada manusia penggerak organisasi dengan peran masing-masing. Disini, motivasi dan moral individu terlihat jelas berperan strategis, disamping elemen-elemen lain pada diri manusia.

KAJIAN TEORI

Inti dasar daripada motivasi itu adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Teori klasik tentang motivasi menjelaskan, bahwa orang melakukan sesuatu itu untuk dipuji atau sebaliknya agar tidak dihukum. Di sini akan dibahas Teori Tangga Kebutuhan (*Need Hierarchical Theory*) dan Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

1. Teori Tangga Kebutuhan (*Need Hierarchical Theory*)

Teori Tangga Kebutuhan menitikberatkan pada motivasi atau kebutuhan manusia dan hubungannya dengan pencapaian suatu tujuan. Maslow (1943) menjelaskan, bahwa ada hirarki (jenjang) kebutuhan yang berlaku bagi semua manusia, terlepas dari variasi latarbelakang atau budaya mereka. Menurut teori ini, manusia terdorong atau termotivasi untuk memenuhi lima rangkaian kebutuhan yang tersusun dari kebutuhan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang tinggi tingkatannya.

Ke lima kebutuhan tersebut adalah:

- 1) *Psiological Needs*, yaitu kebutuhan dasar yang bersifat fisik untuk hidup, seperti sandang (pakaian), pangan (makan minum), papan (perumahan), dan pemenuhan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) *Safety Needs*, yaitu kebutuhan keamanan fisik dan bebas dari kekhawatiran psikologis, misalnya motivasi untuk bekerja baik biar tidak dipecat untuk terus menerima gaji, sehingga dapat membeli makan minum, rumah, dan sebagainya.

- 3) *Social Needs*, yaitu kebutuhan untuk bergabung dengan orang lain, berkelompok, berteman, dan diterima oleh yang lain.
- 4) *Esteem Needs*, yaitu kebutuhan harga diri atau nilai diri, terdiri dari ego (dari diri sendiri, percaya diri, menghargai dirinya sendiri), dan extern, artinya keinginan dihargai orang lain, seperti pengakuan, prestasi, dan prestise / kebanggaan.
- 5) *Self-Actualization Needs*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sesuatu yang orangnya sendiri merasa mampu untuk mencapai itu, misalnya pengembangan bakat dan kreativitas.

Teori Tangga Kebutuhan ini menyimpulkan, bahwa kebutuhan itu harus terpenuhi secara urut ke atas, artinya bila kebutuhan dasar terpenuhi, maka orang akan berusaha untuk mencapai kebutuhan di atasnya.

2. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*).

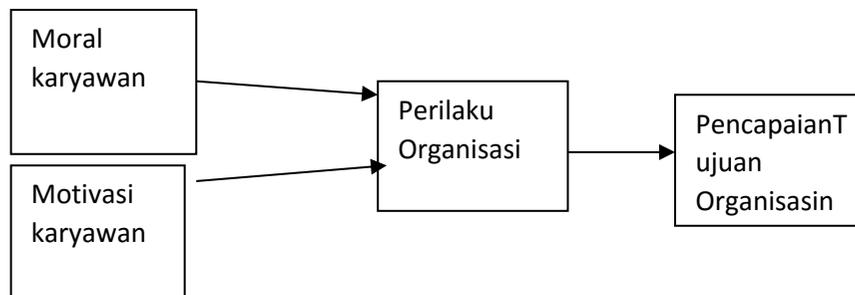
Teori ini dikenalkan oleh Herzberg (1959). Menurut Herzberg, terpenuhinya kebutuhan tingkat dasar tidak akan menjamin atau tidak ada hubungannya dengan tumbuhnya motivasi dan kepuasan kerja ataupun motivasi tumbuh kuat untuk memenuhi kebutuhan tingkat atas (*esteem dan self-actualization*). Di samping itu, dia juga percaya, bahwa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah terpisah dari faktor yang memotivasi mereka untuk menjadi puas.

Dari pendapat ini, Herzberg kemudian mengenalkan konsep tentang *motivator* (*satisfier*) dan *hygiene factor* (ketidakpuasan / *dissatisfier*). Bila ada *motivator* dalam lingkungan kerja, pegawai diharapkan akan termotivasi. *Motivator* tersebut meliputi suasana kerja, pencapaian hasil, tanggung jawab, pengakuan dan kesempatan untuk maju.

Adapun *hygiene factor* pada dasarnya adalah komponen dari kerja itu atau kondisi di sekitar tugas itu, seperti gaji, status, kebijakan organisasi, pengawasan, lingkungan kerja, dan hubungan antar pegawai. Bila *hygiene factor* tersebut absen (tidak ada) di lingkungan kerja, maka pegawai tidak termotivasi dan mereka tidak puas. Hanya dengan adanya *motivator* pegawai akan termotivasi dan puas. Jadi menurut Herzberg, pegawai yang pekerjaannya tegas dipuji, dihargai, maka mereka termotivasi. Bila pekerjaannya kurang dihargai, mereka menjadi kurang termotivasi.

METODE PENELITIAN

Di muka telah dijelaskan pentingnya unsur moral dan unsur motivasi individu karyawan anggota organisasi dalam memengaruhi kualitas perilaku organisasi. Baik tidaknya kualitas diasumsikan akan menentukan kesungguhan upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Rasional hubungan perilaku individu dengan perilaku organisasi tersebut digambarkan berikut ini.



Gambar 1.

Kaitan moral, motivasi, perilaku, dan pencapaian tujuan organisasi

Herzberg membangun satu instrumen untuk mengukur tingkat motivasi karyawan. Instrumen terdiri dari 76 pernyataan, terbagi dalam 27 *hygiene factor* (*disatisfier*) dan 49 pernyataan *motivator* (*satisfier*). Instrumen lengkap di bawah ini.

Herzberg Motivational Survey

Petunjuk: Bacalah setiap pernyataan dengan seksama dan tetapkan perasaan / pendapat anda ke dalam salah satu pilihan: setuju atau tidak setuju, dan bila tidak dapat memutuskan, pilihlah: tanda tanya (?).

I. *Hygiene Factor (Dissatisfier)*

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Jam kerja disini dirasa cukup						
2	Manajemen disini mengusahakan segala sesuatu yang mungkin untuk mencegah kecelakaan di tempat kerja						
3	Manajemen menyediakan kondisi kerja yang bagus						
4	Menurut pendapat saya, gaji disini lebih rendah daripada di kantor-kantor (Pemerintah) lain						
5	Manajemen hendaknya bekerja lebih baik dalam menangani urusan pembayaran (gaji, dan lain-lain)						
6	Saya memahami kebijakan kantor tentang kesejahteraan bagi para pegawai						
7	Teman-teman sekerja saling membantu bila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan						
8	Pimpinan mengetahui bahwa kami mempunyai peralatan yang kami butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan						
9	Manajemen di sini sungguh-sungguh mencoba membangun dan mencerdaskan organisasi						
10	Manajemen disini menyadari akan adanya kerjasama antar Bagian / Bidang-bidang						
11	Saya sering dibuat bosan oleh kerja lembur yang tak terduga						
12	Kondisi kerja yang tidak baik membuat saya tidak dapat bekerja dengan sebaik-baiknya						
13	Untuk jenis pekerja saya, kondisi kerja sekarang termasuk cukup baik						
14	Saya dibayar secara baik / wajar dibanding karyawan lain disini						
15	Dibanding dengan instansi lain, kesejahteraan pegawai disini termasuk baik						
16	Manajemen disini sungguh-sungguh tertarik terhadap kesejahteraan karyawan						
17	Sebagian dari kondisi kerja disini membisingkan / mengganggu						
18	Saya mempunyai perlengkapan yang cocok untuk menyelesaikan pekerjaan saya						
19	Gaji saya cukup untuk hidup nyaman						
20	Saya puas dengan cara penanganan kesejahteraan pegawai disini						
21	Program kesejahteraan pegawai disini cukup bagus						
22	Teman sekerja saya sangat bersahabat						
23	Pimpinan hendaknya lebih bersahabat terhadap karyawan						

24	Manajemen disini mempunyai kesejahteraan pegawai yang sangat baik						
25	Organisasi kita ini berjalan efektif dan lancar						
26	Prosedur cuti ditangani dengan wajar						
27	Saya dibayar sangat kurang untuk pekerjaan yang saya kerjakan						

II. Motivator (Satisfier)

28	Pimpinan saya sangat tertarik pada keberhasilannya sendiri dalam / untuk memperhatikan kebutuhan karyawan						
29	Pimpinan saya selalu mengawasi kita dengan dekat / ketat						
30	Pimpinan saya memberi kita kredit / poin dan memuji pekerjaan yang terselesaikan dengan baik						
31	Manajemen disini mengusahakan segala sesuatu yang mungkin agar karyawan cukup memperoleh istirahat / break dalam pekerjaan						
32	Kalau ada komplain / keluhan, saya merasa bebas berbicara kepada seseorang secara berjenjang						
33	Pimpinan saya mencatat / melihat / memaklumi bahwa para pegawai perlu dilatih dengan baik untuk pekerjaan mereka						
34	Manajemen memberitahukan / menjelaskan kepada pegawai tentang rencana dan perkembangan organisasi						
35	Pimpinan mendorong kita (karyawan) untuk memberikan saran-saran perbaikan disini						
36	Perubahan perlu dilakukan di sini dengan sedikit perhatian pada kesejahteraan pegawai						
37	Dibandingkan dengan karyawan lain, kita mendapat sedikit perhatian dari manajemen						
38	Kadang-kadang saya merasa bahwa pekerjaan saya berperan sangat sedikit di organisasi kita ini						
39	Semakin lama anda bekerja disini, semakin anda merasa memiliki						
40	Saya mempunyai interest / kepentingan yang besar pada organisasi ini dan masa depannya						
41	Saya mempunyai sedikit kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya di organisasi ini						
42	Ada banyak pekerjaan baik bagi mereka yang ingin maju						
43	Saya sering merasa kesal pada pekerjaan saya						
44	Mereka mengharap sangat banyak pekerjaan dari kita						

45	Sebagian teman sekerja saya berpikir bahwa mereka menguasai atau mengendalikan tempatnya / posisinya						
46	Orang yang bekerja dengan saya selalu bersama / bersahabat dengan baik						
47	Pimpinan saya selalu fair / wajar dalam urusan dengan saya						
48	Pimpinan saya mengajak pegawai untuk bekerjasama sebagai tim						
49	Saya percaya pada kewajaran (fairness) dan kebaikan (honesty) daripada manajemen						
50	Sebagian besar para pimpinan disini adalah bersahabat dengan karyawan						
51	Pimpinan saya mengabaikan alasan, dan tahunya suatu pekerjaan berjalan						
52	Pimpinan saya mempersilahkan agar kita ini tahu persis tentang sumbangan kita pada organisasi						
53	Manajemen tidak bisa memberikan arahan dan perintah dengan jelas						
54	Saya tahu bagaimana pekerjaan saya ini cocok / saling mengisi dengan pekerjaan lain di organisasi in						
55	Manajemen menutup kita dalam kegelapan tentang sesuatu yang seharusnya kita perlu tahu						
56	Pengabdian yang cukup lama adalah sesuatu yang berarti dalam organisasi ini						
57	Anda dapat dikeluarkan / dipecat tanpa banyak alasan						
58	Saya dapat merasa mantap dengan pekerjaan saya sepanjang saya bekerja baik						
59	Saya punya banyak kebebasan dalam pekerjaan saya ini untuk menggunakan penetapan (judgement) / penilaian saya sendiri						
60	Setiap orang di organisasi ini mencoba menjadi pemimpin semua (jadi bos)						
61	Saya sungguh merasa menjadi bagian daripada organisasi ini						
62	Orang yang mendapat promosi di sini biasanya normal saja / memang sudah haknya						
63	Saya dapat belajar banyak daripada pekerjaan saya sekarang ini						
64	Pekerjaan saya sering terasa kosong dan monoton tidak berarti						
65	Banyak tekanan pada pekerjaan saya						
66	Pimpinan saya sungguh selalu mencoba menerima ide kita tentang sesuatu						
67	Pimpinan saya selalu memenuhi janjinya						
68	Manajemen mengabaikan saran dan keluhan kita						

69	Pimpinan saya tahu sedikit saja tentang pekerjaannya							
70	Pimpinan saya melakukan pekerjaan ini secara terorganisasi dengan baik							
71	Manajemen sungguh mengetahui pekerjaannya							
72	Mereka mempunyai cara yang kurang baik dalam menangani keluhan pegawai							
73	Anda dapat menyatakan tentang apa yang anda pikirkan di sini							
74	Anda selalu tahu tentang posisinya / porsinya dalam organisasi ini							
75	Saya sungguh melakukan sesuatu yang bermanfaat pada pekerjaan saya							
76	Saya bangga untuk bekerja pada organisasi ini							

Para karyawan dipersilahkan memberikan pendapatnya terhadap setiap pernyataan secara bebas dan jujur. Sebagai pegangan bahwa jawaban mereka tidak bias, maka mereka tidak perlu mencantumkan data, nama, atau identitas lain dalam lembar instrumen. Namun untuk umpan balik diri sendiri, masing-masing diminta atau diberi nomer urut respondent, yaitu 1, 2, 3, dan seterusnya.

HASIL PENELITIAN

1. Kegunaan Instrumen

a. Hygiene Factor (*Dissatisfier*)

Pernyataan dalam *hygiene factor (dissatisfier)* berguna untuk mengukur moral. Bila mayoritas karyawan di satu unit kerja tidak puas dengan *hygiene factor* di unit kerja tersebut, maka disimpulkan bahwa moral karyawan di unit tersebut rendah. Sebaliknya bila mayoritas karyawan disitu merasa gembira atau puas, maka moral pegawai di unit tersebut tinggi.

Ke 27 pernyataan dibagi ke dalam Grup A dan Grup B sebagai berikut:

Pernyataan nomer:

Grup A					Grup B			
1	2	3	6	7	4	5	11	
8	9	10	13	14	12	17	23	
15	16	18	19	20	27			
21	22	24	25	26				
20 pernyataan					7 pernyataan			
27 pernyataan								

Ketentuan menjawabnya sebagai berikut:

- Seorang responden, bila menjawab “setuju” sebagian besar (lebih 50%) pernyataan di Grup A, dan “tidak setuju” pada sebagian besar pernyataan di Grup B, atau kombinasi mereka itu lebih 50%, kita menganggap bahwa ybs puas dengan *hygiene factor* di unit kerjanya, jadi moralnya diperkirakan termasuk tinggi.
- Sebaliknya, bila jawaban “setuju” di Grup A lebih kecil 50% dan jawaban “tidak setuju” di Grup B lebih kecil 50%, atau gabungan keduanya itu lebih kecil 50%, kita beranggapan bahwa ybs tidak puas dengan *hygiene factor*, jadi moralnya rendah.
- Kita tidak menghitung jawaban ragu / tanda tanya (?).

b. Motivator (Satisfier)

Bagian instrumen ini akan mengukur tingkat motivasi karyawan. Kalau mayoritas pegawai di satu unit kerja itu merasa senang atau puas dengan unsur *motivator*, kita menganggap mereka termotivasi. Sebaliknya, bila sebagian besar tidak puas, berarti mereka kurang termotivasi.

Ke 49 pernyataan kita bagi ke Grup A dan Grup B berikut ini:

Pernyataan nomer:

Grup A						Grup B			
30	31	32	33	34	35	28	29	36	37
39	40	42	46	47	48	38	41	43	44
49	50	52	54	56	58	45	51	53	55
59	61	62	63	66	67	57	60	64	65
70	71	73	74	75	76	68	69	72	
30 pernyataan						19 pernyataan			
49 pernyataan									

Ketetapan cukup sederhana dan mirip dengan *hygiene factor*, yaitu:

- Seorang responden, bila menjawab “setuju” pada mayoritas (lebih 50%) pernyataan di Grup A, dan menjawab “tidak setuju” pada sebagian besar pernyataan di Grup B, atau kombinasi keduanya itu lebih 50%, kita menganggap bahwa ybs puas dengan unsur *motivator* di unit kerjanya, dan berarti yang bersangkutan adalah karyawan yang termotivasi tinggi.
- Sebaliknya, kombinasi jawaban lebih kecil 50%, berarti yang bersangkutan rendah motivasinya.
- Kita tidak mempertimbangkan jawaban tanda tanya (?)

2. Lembar Hitungan Jawaban *Hygiene Factor (Dissatisfier)*

Mengukur Moral

- a. Setuju pada 20 pernyataan nomer: b. Tidak setuju pada 7 pernyataan nomer:

No	Setuju	No	Setuju	No	Tidak setuju
1		15			
2		16		4	
3		18		5	
6		19		11	
7		20		12	
8		21		17	
9		22		23	
10		24		27	
13		25			
14		26			
Jml		Jml		Jml	
	Total			Total	

Jumlah a + b =

Jumlah semua pernyataan = 27

Nilai = / 27 x 100% = %

Kriteria:

Sangat baik : 91 - 100

Baik : 81 - 90

Cukup : 71 - 80

Kurang : 61 - 70

Tidak baik : 51 - 60

3. Lembar Hitungan Jawaban *Motivator (Satisfier)*

Mengukur Motivasi

- a. Setuju pada 30 pernyataan nomer: b. Tidak setuju pada 19 pernyataan nomer:

No	Setuju	No	Setuju	No	Tidak setuju	No	Tidak Setuju
30		54		28		53	
31		56		29		55	
32		58		36		57	
33		59		37		60	
34		61		38		64	
35		62		41		65	
39		63		43		68	
40		66		44		69	
42		67		45		72	
46		70		51			
47		71					
48		73					
49		74					
50		75					
52		76					
Jml		Jml		Jml		Jml	
	Total				Total		

Jumlah a + b =

Jumlah semua pernyataan = 49

Nilai = / 49 X 100% = %

Kriteria:

Sangat baik : 91 - 100

Baik : 81 - 90

Cukup : 71 - 80

Kurang : 61 - 70

Tidak baik : 51 - 60

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Perilaku individu sangat kuat berperan dalam menentukan perilaku organisasi secara keseluruhan. Orang orang dalam organisasi saling berhubungan, berinteraksi, berkomunikasi, dan beraktivitas, yang diharapkan semua sejalan dan menjadi modal bagi suksesnya organisasi. Moral dan motivasi, sifat alami karyawan seperti manusia pada umumnya, secara rasional tentu memberi warna pada kualitas perilakunya terhadap organisasi dimana dia berinteraksi. Motivasi yang baik akan mendukung

upaya memajukan organisasi, motivasi yang tidak bagus dapat menghambat kemajuan organisasi. Para managers memahami ini.

Moral dan motivasi itu abstrak, sehingga harus divisualkan agar dapat lebih dipahami. Herzberg telah berhasil menciptakan alat ukur motivasi, berupa instrumen yang terdiri dari 76 pernyataan, yaitu 27 untuk mengukur moral dan 49 untuk mengukur motivasi. Karyawan diminta pendapatnya terhadap semua pertanyaan, secara mudah, yaitu setuju, tidak setuju, atau ragu. Hasilnya diolah menjadi skala kualitas moral dan motivasi mulai dari sangat baik, baik, cukup, kurang, dan tidak baik. Manager memanfaatkan informasi ini untuk mengambil langkah-langkah perbaikan organisasi. Perbaikan itu dalam rangka menuju tercapainya sukses organisasi untuk kesejahteraan karyawan.

Saran kepada para pimpinan organisasi untuk dapat memanfaatkan instrumen ini untuk mengkaji tingkat kualitas motivasi kerja karyawan di lingkungannya. Juga kepada para individu lain untuk dapat mempelajari dan suatu saat mempraktekannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiyna, Marita. 2011. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta
- Geertz, Clifford. 1976. *Involusi Pertanian. Terjemahan S. Supomo*. Jakarta: Bharata KA
- Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York, NY.: Wiley
- Maslow, Abraham. 1943. *A theory of human motivation*. Psychological review vol. 50 1943 370-396
- McKinney, Jerome B. 1986. *Productivity in the public sector*. Pittsburgh, Pa.: Classwork GSPIA, University of Pittsburgh.
- Miner, John B. 1980. *Theories of organizaional behavior*. Hindsdale, Il.: The Dryden Press.
- Musa, Risman. 2014. *Adaptasi Sosial (Transmigrasi) Multikulturalisme dan Kesejahteraan Rakyat*. Jakarta: Kemenko Kesra
- Soetomo, WE. 2019. *Sosiologi Pendidikan*. Semarang: Stiepari