

PERANCANGAN SISTEM MOTIVASI KARYAWAN YANG EFEKTIF BERBASIS MODEL ABCD

Leni Susanti¹, Saebani²

^{1,2} STIE Muhammadiyah Pekalongan
leni_stiemuhammadiyahpekalongan@yahoo.com
saebani123@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini akan berusaha menjelaskan fenomena motivasi karyawan pada karyawan yang bekerja di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) melalui analisis yang menggunakan model ABCD. Penelitian juga akan mengajukan sistem motivasi organisasi yang dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan dalam PTS sebagai alat untuk memotivasi karyawan secara optimal. Subjek penelitian ini adalah dosen atau staff pendidik pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota dan Kabupaten Pekalongan. Teknik pengambilan sampel nantinya menggunakan *convenience sampling method*. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk mengukur dimensi model ABCD. Analisis data pada penelitian ini adalah *important satisfaction analysis* (ISA). Analisis ini dilakukan untuk menilai efisiensi dari penggunaan alat motivasi yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan motivasi karyawan dalam model ABCD. Dengan menggunakan *Importance Satisfaction Analysis* (ISA), maka dapat ditentukan mana saja alat motivasi yang dapat menjadi prioritas utama, yang perlu dipertahankan, cenderung berlebihan atau yang mempunyai prioritas rendah. Hasil dari penelitian ini adalah beberapa alat pemotivasi yang harus dijadikan fokus bagi institusi untuk meningkatkan motivasi di antaranya adalah identifikasi pentingnya kontribusi dosen; terdapat pelatihan/masa orientasi untuk para dosen baru, institusi membuat kriteria untuk mengevaluasi kinerja para dosen; tersedianya fasilitas untuk mengikuti kegiatan eksternal seperti seminar, conference, dan call paper yang diadakan instansi lain maupun para profesional; tersedianya kesempatan bagi para dosen untuk meningkatkan keahlian yang dimilikinya saat ini; institusi mendukung dan membantu segala bentuk pembelajaran dan aktivitas pengembangan kompetensi untuk para dosen; adanya pelatihan dari pihak eksternal untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi para dosen.

Keyword: motivasi, *drive to acquire, bond, comprehend, defend*

PENDAHULUAN

Kesuksesan dalam sebuah bisnis jika kita telusuri umumnya dikaitkan dengan kepemilikan karyawan-karyawan dengan motivasi yang tinggi (Osabiya & Joseph, 2015). Hal ini bisa diterima mengingat kondisi lingkungan saat ini yang penuh dengan ketidakpastian sehingga kesuksesan

sebuah organisasi bergantung pada karyawan yang menggunakan talenta penuhnya. Oleh karenanya kemampuan untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang bertalenta merupakan kunci kesuksesan sebuah bisnis. Dalam rangka mengungkit karyawan untuk menampilkan talenta penuhnya

tersebut, organisasi khususnya manajer harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan. Program-program terkait motivasi karyawan terbukti mampu meningkatkan produktifitas dan efektivitas organisasi. Hal ini dibuktikan dalam sebuah penelitian yang menyatakan bahwa strategi dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan (R.E. Clark & Estes, 2002). Program motivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja baik dari sisi kualitas maupun kuantitas antara 20 sampai 40 persen (Stolovitch, Clark and Condly, 2002 dalam Clark, 2003). Hal ini dikarenakan kinerja karyawan merupakan turunan dari keterampilan dan motivasi karyawan (Latham, 2007 dalam Cakir and Kozak, 2017). Jadi, sebaik apapun keterampilan karyawan ketika dia tidak termotivasi untuk mentransformasikan keterampilan tersebut ke dalam perilaku, maka karyawan tersebut tidak akan dapat menunjukkan hasil kerjanya secara efektif dan efisien (Cakir & Kozak, 2017).

Para peneliti sebelumnya menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi umumnya menunjukkan komitmen organisasi (Pandey, Wright, & Moynihan, 2008), bekerja lebih keras (Wright, 2003), hasil pekerjaan lebih baik (Leisink & Steijn, 2009), dan berkontribusi penuh pada peningkatan kinerja organisasi (Ritz, 2009). Sebaliknya, ketika motivasi karyawan rendah, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang tidak produktif (Tang & Chiu, 2003). Selain itu motivasi karyawan yang rendah juga membuat karyawan cenderung kurang

fokus pada pekerjaan mereka, menghindari tugas dan tanggung jawab, menipu atasannya serta bisa saja meninggalkan organisasi ketika terdapat kesempatan lain di luar organisasi (Bhatti, Aslam, Hassan, & Sulaiman, 2016).

Motivasi karyawan yang merupakan salah satu kunci kesuksesan dan ketahanan dalam suatu bisnis menjadi topik yang menarik baik bagi para peneliti sejak 1950an (Cakir & Kozak, 2017). Salah satu model motivasi kontemporer yang penting untuk dipertimbangkan dalam menjelaskan fenomenan motivasi karyawan adalah *four drive theory of motivation* atau model ABCD yang dikembangkan oleh Lawrence & Nohria (2002). Model ABCD memberikan perspektif secara keseluruhan termasuk evaluasi terkait informasi terkini serta memiliki kekuatan penjelas yang lebih baik dibanding model lainnya. Model tersebut terdiri dari empat dorongan (*drive*) yang dapat memotivasi karyawan yakni adalah *drive to acquire*, *bond*, *comprehend* dan *defend*. *Drive to acquire* atau dorongan untuk memperoleh/mengarahkan karyawan untuk mengakses lebih banyak sumber daya seperti upah, bonus, premi, komisi dan sertifikat serta manfaat yang tak berwujud yang akan memberi status yang relatif kompetitif terhadap karyawan lain seperti promosi, peningkatan status, otoritas yang lebih, pengakuan dan penghargaan (McShan dan Von Glinow, 2008). *Drive to bond* atau dorongan untuk memiliki ikatan mencerminkan dorongan yang dimiliki individu untuk menciptakan kebutuhan sosial dan keterikatan bersama. Motivasi karyawan akan rendah ketika organisasi tidak memberikan peluang

kepada mereka untuk bersosialisasi. Sedangkan *drive to comprehend* atau dorongan untuk memahami didasari oleh kebutuhan manusia untuk memahami sesuatu. Semua manusia memiliki dorongan bawaan untuk memuaskan rasa penasarannya, mengetahui, merpersepsikan, meyakini, menghargai, dan memahami lingkungannya (Cakir & Kozak, 2017). Hal ini mengakibatkan terjadi frustrasi yang disebabkan ketika sebuah pekerjaan tampak tidak ada artinya, tetapi motivasi bisa muncul dari bagaimana seseorang mengenali tantangan dan berusaha memecahkan tantangan tersebut. Selanjutnya yang terakhir adalah *drive to defend* atau dorongan untuk mempertahankan. Dorongan ini sebagian besar dipenuhi dengan memberikan seorang rasa adanya keselarasan dan koneksi dengan organisasi. Pemenuhan ini dapat dilakukan melalui sebuah visi/reputasi perusahaan dan sistem manajemen kinerja yang dimiliki organisasi.

Motivasi karyawan yang rendah akan menimbulkan masalah seperti menurunkan minat karyawan untuk memberikan kontribusi optimalnya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Tidak hanya itu, motivasi karyawan juga akan berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan PTS kepada konsumennya (baik mahasiswa, calon mahasiswa atau masyarakat). Tidak dapat dipungkiri, bahwa keberhasilan dan keberlangsungan sebuah PTS tergantung dari jumlah mahasiswa yang menempuh pendidikan di lembaga tersebut. Banyak sedikitnya jumlah mahasiswa ini dipengaruhi oleh persepsi kualitas maupun pelayanan. Persepsi kualitas dan pelayanan yang baik

tergantung dari kinerja SDM lembaga yang bersangkutan. Untuk dapat menampilkan kinerja yang unggul, maka karyawan harus mempunyai motivasi tinggi untuk dapat menampilkan talenta penuhnya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan yang bekerja di lembaga swasta khususnya PTS umumnya juga rentan terhadap penurunan motivasi kerja. Hal ini karena mereka umumnya membandingkan imbalan yang mereka terima dengan imbalan yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil yang sama-sama bekerja di Lembaga Perguruan Tinggi. Sejalan dengan teori keadilan (*adam's equity theory*), apabila dirasa imbalan yang diterima belum cukup adil, maka karyawan cenderung menurunkan motivasi dalam berkontribusi penuh terhadap organisasi (Adam (1965) dalam Cakir & Kozak (2017)). Terkait problematika motivasi karyawan di lingkungan PTS, maka diperlukan sebuah sistem motivasi organisasi (*organizational motivation system*) dalam rangka mengatasi problema tersebut. Oleh karenanya penelitian ini menganalisis fenomena motivasi karyawan di PTS se Kota dan Kabupaten Pekalongan dalam kerangka model ABCD dan mengajukan sistem motivasi organisasi yang dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan dalam PTS sebagai alat untuk memotivasi karyawan secara optimal.

TELAAH PUSTAKA

Konsep Motivasi

Motivasi adalah salah satu masalah utama dalam ilmu perilaku dan berada pada posisi penting serta merupakan peran penting dari sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang

teah ditetapkan oleh organisasi. Masalah ini juga sejak lama telah menarik perhatian para ilmuwan dan peneliti. Motivasi berasal dari bahasa latin "movere" yang berarti bergerak. Definisi motivasi itu sendiri adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan (Kreitner & Kinicki, 2010). Robbin & Judge (2013) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan dari usaha seorang individu untuk mencapai tujuan. Menurut George dan Jones (2005) motivasi merupakan kekuatan psikologis yang berasal dari dalam diri seseorang yang menentukan raga perilaku seseorang dalam organisasi yang dapat menyebabkan pergerakan, arah, usaha serta keuletan dalam menghadapi segala halangan untuk mencapai tujuan. Menurut Ran (2009) motivasi secara umum didefinisikan sebagai proses yang memperhitungkan beberapa hal seperti intensitas, arah dan ketekunan seseorang terhadap pencapaian tujuan.

Dengan demikian motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja berkaitan dengan hasil kerja individual sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi. Banyak ahli yang telah memproposisikan teori motivasi. Abraham Maslow yang terkenal dengan *Maslow's Need Theory* telah mengkonsepsikan lima dasar kebutuhan yang memotivasi seseorang. Kebutuhan tersebut yakni kebutuhan psikologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang,

kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Kebutuhan tersebut membentuk sebuah hierarki dimana suatu kebutuhan akan menjadi motivator ketika kebutuhan yang ada di bawahnya sudah terpenuhi. Berbeda dengan Maslow, Herzberg menyatakan bahwa gaji, kondisi kerja, status, dan keamanan adalah *hygiene factor*, dan faktor-faktor tersebut tidak memotivasi. Hanya faktor-faktor seperti pengakuan, peluang bertumbuh dan karakteristik pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan (Herzberg et al, 1959 dalam Cakir & Kozak, 2017). McClelland (1961) dalam Cakir & Kozak (2017) menangkis pendapat yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berurutan dalam suatu hierarki dan menurutnya terdapat tiga kebutuhan utama yang memotivasi karyawan yakni prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*). Salah satu dari kebutuhan tersebut akan dominan dalam memotivasi seorang karyawan tergantung dari karakteristik dan pengalaman karyawan itu sendiri. Teori keadilan (*Adam's Equity Theory*) menyatakan karyawan tidak saja hanya dimotivasi dengan pemenuhan kebutuhan mereka, namun juga dimotivasi oleh kebutuhan akan perlakuan yang adil (Adam (1965) dalam Cakir & Kozak (2017). Sedangkan Locke & Latham (1990) menyatakan bahwa pengaturan tujuan yang jelas dan menantang dapat memotivasi seorang karyawan.

Penelitian terkait anteseden dan konsekuen dari motivasi telah banyak dilakukan. Motivasi karyawan yang tinggi telah terbukti dalam beberapa penelitian dapat meningkatkan kinerja

karyawan, menurunkan absensi, menurunkan *turnover* karyawan, meningkatkan komitmen organisasi serta meningkatkan pencapaian tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2010). Ada beberapa pendekatan yang dapat memicu motivasi karyawan. Pertama, pendekatan desain pekerjaan. Pendekatan ini terdiri dari *job enlargement*, *job rotation*, *job enrichment*, serta *job characteristic model*. *Job enlargement* merupakan ekspansi pekerjaan secara horizontal. Hal ini disebut juga memperluas cakupan pekerjaan (*job range*). Menambah pekerjaan dalam hal kuantitas. *Job rotation* merupakan memindahkan karyawan pada berbagai jabatan. *Job enrichment* merupakan ekspansi pekerjaan secara vertical. Hal ini disebut juga meningkatkan tanggung jawab pekerjaan (*job depth*). Menambah pekerjaan dalam hal kualitas. Sedangkan *job characteristic model* merupakan bagaimana pekerjaan dapat terstruktur sehingga karyawan dapat termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Employee involvement juga terbukti meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dikarenakan peningkatan otonomi, pengendalian dan tanggungjawab karyawan atas pekerjaan membuat mereka lebih termotivasi, lebih berkomitmen, produktif dan kepuasan kerjanya juga lebih tinggi (Robins & Judge, 2013) Selain pendekatan desain pekerjaan

Model ABCD

Model ABCD atau dikenal juga sebagai *the four drive theory of motivation* pertama kali dikemukakan oleh Lawrence & Nohria (2002).

Lawrence & Nohria (2002) menyatakan bahwa setiap pekerjaan harus memberikan kesempatan untuk memenuhi empat dorongan yaitu *acquire* (memperoleh), *bond* (memiliki ikatan), *comprehend* (memahami), dan *defend* (mempertahankan). Dorongan tersebut merupakan kebutuhan dasar yang memotivasi seseorang yang akan berdampak pada emosi dan perilaku. Model ini merupakan cara holistik atau keseluruhan dalam melihat motivasi karyawan yang lazim di dunia usaha saat ini yang tidak hanya melihat motivasi hanya dari sisi materi saja. Kekuatan masing-masing dorongan tersebut berbeda antar individu dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Hal yang merugikan ketika suatu dorongan mendominasi dorongan yang lainnya dan hal ini mengarah ke ketidakseimbangan kinerja individu atau organisasi. Oleh karena itu, setiap dorongan dari model ini memainkan peran yang penting jika kita ingin memahami motivasi karyawan. Jika perusahaan biasanya hanya berfokus pada *drive to acquirity* atau dorongan untuk memperoleh (seperti upah, gaji, dan sebagainya), tiga dorongan lainnya merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam memotivasi karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian teori baru ini memberikan sebuah model bagi para pemilik bisnis atau pengusaha untuk melihat kapan waktunya mereka mencoba untuk menemukan cara yang dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan di organisasi.

Berikut adalah penjelasan masing-masing dorongan dalam model ABCD:

a. *Acquire* (Perolehan)

Dorongan untuk memperoleh yang selanjutnya disebut *drive to acquire* adalah dorongan untuk

memperoleh sesuatu baik bersifat material maupun imaterial (Lawrence dan Nohria, 2002). Dorongan ini mengarahkan perilaku individu untuk mencari, memperoleh, dan mengendalikan objek serta pengalaman yang mereka anggap bernilai. Dorongan ini merupakan dasar dari faktor motivasi dibalik perilaku ekonomi manusia (Lawrence dan Nohria, 2002). Individu yang hidup di lingkungan dengan sumber daya yang serba terbatas atau langka harus tampil lebih baik dari orang-orang yang tinggal di lingkungan yang sama untuk meningkatkan kesempatan bertahan hidup dan mencapai kesejahteraan. Hal ini mengakibatkan individu mencoba untuk mendapatkan pengalaman yang nantinya akan dapat meningkatkan peluang bertahan hidup dan mendapatkan hasil yang lebih banyak dibandingkan orang lain.

Dalam organisasi, karyawan melakukan sesuatu untuk memperoleh lebih banyak sumber daya melebihi yang disediakan organisasi dan meningkatkan aksesnya untuk memperoleh sumber daya tersebut. Dorongan untuk memperoleh (*drive to acquire*) mengarahkan karyawan untuk mengakses lebih banyak sumber daya seperti upah, bonus, premi, komisi dan sertifikat serta manfaat yang tak berwujud yang akan memberi status yang relatif kompetitif terhadap karyawan lain seperti promosi, peningkatan status, otoritas yang lebih, pengakuan dan penghargaan (McShan dan Von Glinow, 2008).

Mereka akan termotivasi untuk memperoleh keuntungan-keuntungan tadi dan bekerja keras untuk mendapatkan dan menjaganya. Ketika berbagai program motivasi tidak dapat memuaskan *drive to acquire* karyawan, mereka akan merasa bahwa mereka hanya menyia-nyaiakan waktu, merasa ditipu dan akhirnya merasa tidak puas. Intinya dalam *drive to acquire*, citra diri dan kepuasan berdasarkan apa yang mereka miliki.

Perusahaan dapat melakukan upaya untuk memenuhi *drive to acquire* menyusun sistem pembayaran dan penghargaan yang dapat mengungkit dorongan ini. Selain itu perusahaan juga dapat menggunakan insentif untuk mendorong kinerja dan menciptakan budaya pengakuan serta penghargaan atas prestasi (Lawrence & Nohria, 2002). Berikut adalah contoh sistem penghargaan yang bisa diadopsi perusahaan untuk meningkatkan *drive to acquire*. Pertama, ada perbedaan kaitannya dengan penghargaan yang sangat signifikan antara karyawan yang berkinerja bagus dan berkinerja rata-rata, serta karyawan yang berkinerja rata-rata dan berkinerja buruk. Kedua, hubungan antara kinerja dan penghargaan sangat erat dan jelas. Ketiga, pengakuan akan prestasi secara konsisten diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik. Keempat, sistem pembayaran di atas rata-rata dibandingkan perusahaan sejenis di luar organisasi. Terakhir, karyawan yang berprestasi dipromosikan.

b. *Bond* (ikatan)

Ikatan (*bonding*) adalah bentuk hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja. Dorongan untuk memiliki ikatan atau selanjutnya disebut *drive to bond* mencerminkan dorongan yang dimiliki individu untuk menciptakan kebutuhan sosial dan saling terikat satu sama lain. *Drive to bond* merupakan hubungan emosional yang kuat antara seseorang dengan orang lain atau sesuatu. Dalam konteks organisasi, penelitian terdahulu menekankan pentingnya hubungan ikatan dalam memberikan motivasi.. Penelitian Hawthorne menyatakan bahwa penerimaan dan apresiasi individu oleh rekan kerja memiliki efek motivasi sama dengan status dan penghargaan yang diberikan oleh manajemen. Ikatan (*bonding*) juga akan membantu menanamkan loyalitas dan menimbulkan emosi positif terkait perusahaan. Program motivasi karyawan yang dilakukan oleh manajemen akan efektif bagi karyawankebutuhan atas rasa memiliki, rasa diterima dan pembentukan identitas mereka terpenuhi (Elding, 2015). Manajer harus memelihara keterikatan antar karyawan dan menciptakan peluang interaksi sosial yang mengarahkan karyawan untuk mengidentifikasi diri mereka sendiri sebagai tim dengan motivasi yang lebih tinggi.

Ketika *drive to bond* tidak terpenuhi, hal tersebut akan memicu rasa kesepian, takut, marah dan mungkin bahkan memicu rasa benci dari karyawan. Dan ketika *drive to bond* dipuaskan secara berlebihan, karyawan akan menjadi

lebih berorientasi kepada kelompok, membangkang tujuan organisasi, serta mulai bertindak yang berpusat pada kelompok (Lawrence dan Nohria, 2002). *Drive to bond* sebagian besar dipenuhi melalui budaya organisasi. Dorongan ini dapat dipenuhi ketika budaya organisasi memiliki karakteristik yang mengutamakan kerjasama tim, menggiatkan rasa persahabatan dan keterikatan, menghargai kerjasama; memiliki budaya berbagi serta budaya yang menekankan bahwa karyawan merupakan aset utama.

c. *Comprehend* (pemahaman)

Dorongan untuk memahami yang selanjutnya disebut *drive to comprehend* didasari oleh kebutuhan manusia untuk memahami sesuatu. Dorongan ini menginspirasi seseorang untuk belajar dan tumbuh serta menghadapi dan mengatasi tantangan. Semua manusia memiliki dorongan bawaan untuk memuaskan rasa penasarannya, mengetahui, merpersepsikan, meyakini, menghargai, dan memahami lingkungannya (Cakir, 2017). *Drive to comprehend* merupakan faktor pemotivasi yang fundamental dibalik adanya inovasi dan kreasi yang sangat penting dalam lingkungan bisnis saat ini (Lawrence & Nohria, 2002). Oleh karenanya, karyawan biasa dapat menjadi luar biasa ketika memiliki *drive to comprehend*. Karena hakikatnya manusia ingin tahu apa yang tengah terjadi disekitarnya, frustrasi dapat dialami ketika sebuah pekerjaan tampak tidak ada artinya, tetapi motivasi bisa datang

ketika pekerjaan tersebut menantang dan memberikan peluang pertumbuhan baginya ketika berusaha menghadapi tantangan tersebut.

Drive to comprehend dapat dipenuhi atau dipuaskan melalui struktur pekerjaan dan organisasi. Model ABCD mengusulkan agar organisasi mendesain pekerjaan yang memungkinkan adanya jati diri tugas (*task identity*), keragaman keterampilan (*skill variety*), tugas yang penting (*task significance*) serta otonomi. Selain itu organisasi juga dapat mendesain tugas sedemikian rupa sehingga karyawan dapat belajar hal hal baru serta mengembangkan keterampilan dan kemampuannya (Nohria, Groysberg dan Lee, 2008). Organisasi juga perlu memastikan bahwa berbagai peran pekerjaan di dalam perusahaan merangsang karyawan untuk tertantang dan mereka untuk tumbuh. Peran pekerjaan yang dimaksud seperti pekerjaan yang dianggap penting oleh organisasi, pekerjaan yang mempunyai makna, peran-peran pekerjaan yang melahirkan kesadaran untuk berkontribusi terhadap organisasi, struktur organisasi yang memberikan peluang untuk tumbuh, menawarkan program-program pelatihan atau seminar yang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan serta menawarkan rotasi pekerjaan yang memberikan tantangan baru.

d. *Defend* (Bertahan)

Dorongan terakhir dalam ABCD Model adalah dorongan untuk mempertahankan yang merupakan dorongan reaktif. Mempertahankan

disini maksudnya ketika karyawan merasa bangga dan jiwanya telah tertaut dengan perusahaan sehingga mereka termotivasi untuk mempertahankan ataupun membela perusahaan dari segala serangan dan ancaman dari luar organisasi seperti pelemahan ekonomi, kompetisi yang ketat, isu atau rumor negatif dan sebagainya. *Drive to defend* dapat diaktivasi melalui penciptaan lingkungan yang memungkinkan karyawan merasa ada keselarasan dan koneksi dengan organisasi serta memiliki rasa bangga terhadap apa saja yang dilakukan oleh organisasi termasuk bagaimana organisasi melakukannya. Hal ini berarti segala aktivitas dan tindakan yang dilakukan organisasi harus menggunakan cara yang benar dan etis.

Visi dan reputasi perusahaan serta sistem manajemen kinerja yang dimiliki organisasi dapat mempengaruhi aktivasi serta pemenuhan *drive to defend*. Organisasi yang memiliki visi dan reputasi positif yang kuat dalam lingkungan bisnis dapat membantu menciptakan keselarasan dengan karyawan. Praktik-praktik manajemen dalam organisasi harus dipersepsikan adil, etis, memberikan produk atau jasa yang bernilai, menggunakan teknologi mutakhir, dan pelayanan yang baik. Dari sisi sistem manajemen kinerja pelaksanaannya harus terbuka dan transparan, dirasakan adil bagi seluruh karyawan, memberikan arahan atau panduan serta dapat dipercaya oleh karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi

Populasi adalah seluruh himpunan individu atau objek pengukuran atau yang menjadi perhatian yang diperoleh dari semua individu atau objek (Lind, Marchal, & Wathen, 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang bekerja di Perguruan tinggi swasta (PTS) se Kota dan Kabupaten Pekalongan. PTS tersebut antara lain Universitas Pekalongan, STIKES Muhammadiyah Pekajangan, STIE Muhammadiyah Pekalongan, STAIKAP, STMIK Widya Pratama, Politeknik PUSMANU, Politeknik Muhammadiyah Kajen, AAK Pekalongan serta AKBID Harapan Ibu. Jumlah total populasi adalah 380.

Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi perhatian peneliti (Lind, Marchal, & Wathen, 2008). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *convenience sampling method* atau teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan saja dimana anggota populasi yang ditemui peneliti dan bersedia menjadi responden dijadikan sampel. Penetapan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dan hasilnya adalah sebanyak 195 responden. Untuk mengantisipasi adanya data yang tidak valid maka jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 250 kuesioner.

Uji Validitas

Prosedur validasi konstruk diawali dari suatu identifikasi dan batasan mengenai variabel yang hendak diukur dan dinyatakan dalam bentuk konstruk logis berdasarkan teori mengenai variabel tersebut. Dari teori ini ditarik suatu konstruksi praktis mengenai

hasil pengukuran pada kondisi tertentu, dan konstruksi inilah yang akan diuji. Apabila hasilnya sesuai dengan harapan maka instrumen itu dianggap memiliki validitas konstruk yang baik. Karena instrumen dalam penelitian ini melibatkan butir-butir yang banyak yang menjelaskan variabel laten, maka untuk menguji validitas konstruk digunakan analisis faktor. Analisis faktor dapat dilakukan dengan dua cara, yakni analisis faktor eksploratori (*exploratory factor analysis-EFA*) dan analisis faktor confirmatori (*confirmatory faktor analysis-CFA*). Hakikatnya nilai EFA dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kekuatan skala dalam menjelaskan tingkat kepuasan untuk tiap-tiap faktor pendorong dalam model ABCD. CFA merupakan cara untuk menguji seberapa baik variabel terukur mewakili konstruk.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukur yang dilakukan berulang menghasilkan hasil yang relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan nilai *cronbachs alpha* atau nilai *composite reliability*. Instrumen dikatakan reliabel jika $\alpha > r$ tabel (df: α , n-2). Untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas, penelitian ini melakukan pilot test yaitu pengujian pada sebagian kecil sampel (30 sampel) untuk diuji validitas dan reliabilitasnya.

Teknik Data Analisis

Analisis data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah *important satisfaction analysis* (ISA). Teknik ini sering juga dikenal dengan istilah

important performance analysis (IPA). Analisis ini dilakukan untuk menilai efisiensi dari penggunaan alat motivasi yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan motivasi karyawan dalam model ABCD. *Important satisfaction analysis* (ISA) pada dasarnya adalah perbandingan derajat pentingnya karakteristik sebuah aspek dari fenomena yang diteliti dan persepsi kepuasan dari karakteristik tersebut yang disajikan pada sebuah matrik. Teknik ini dikembangkan oleh Martines dan Jones tahun 1977 dan sering digunakan pada bidang marketing untuk menentukan prioritas dari berbagai produk dan jasa untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Dalam konteks penelitian ini karyawan yang bekerja di PTS se-Kota dan Kabupaten Pekalongan dianggap sebagai pelanggan internal dan distribusi matriksnya nantinya akan di targetkan pada matriks empat kuadran ISA berdasarkan persepsi karyawan atas pentingnya alat motivasi dan level kepuasan karyawan dengan alat tersebut. Hasil dari analisis ini menunjukkan alat motivasi mana yang paling efektif digunakan, mana yang digunakan berlebihan, mana yang kurang penting serta mana yang harus lebih difokuskan oleh para manajer. ISA akan memberikan informasi yang berarti dalam mendesain sistem motivasi organisasi dan meningkatkan kinerja sistem motivasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian Validitas dan Reliabilitas untuk masing-masing indikator motivasi (*drive to acquire, drive to bond, drive to comprehend, dan drive to defend*) menggunakan

korelasi product moment melalui software SPSS. Sebelum melakukan *importance satisfaction analysis* (ISA), kuisisioner sebaiknya dinilai kelayakannya menggunakan validitas dan reliabilitas pada sampel 20 responden. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kuisisioner yang dibuat tepat dan dapat diandalkan untuk sebuah penelitian. Berikut hasil pengujian validitas:

Tabel 4.1 Hasil pengujian validitas

Item	r- hitung	Keterangan
A1	0.608	Valid
A2	0.333	Tidak Valid
A3	0.676	Valid
A4	0.576	Valid
A5	0.549	Valid
A6	0.534	Valid
A7	0.512	Valid
A8	0.622	Valid
A9	0.745	Valid
A10	0.663	Valid
A11	0.449	Valid
A12	0.663	Valid
B1	0.713	Valid
B2	0.432	Tidak Valid
B3	0.224	Tidak Valid
B4	0.486	Valid
B5	0.446	Valid
B6	0.43	Tidak Valid
B7	0.642	Valid
B8	0.812	Valid
B9	0.522	Valid
B10	0.398	Tidak Valid
B11	0.206	Tidak Valid
B12	0.229	Tidak Valid
C1	0.761	Valid
C2	0.655	Valid
C3	0.439	Tidak Valid

C4	0.761	Valid
C5	0.588	Valid
C6	0.425	Tidak Valid
C7	0.717	Valid
C8	0.871	Valid
C9	0.655	Valid
C10	0.388	Tidak Valid
C11	0.297	Tidak Valid
C12	0.595	Valid
C13	0.66	Valid
C14	0.869	Valid
C15	0.702	Valid
D1	0.585	Valid
D2	0.809	Valid
D3	0.523	Valid
D4	0.799	Valid
D5	0.241	Tidak Valid
D6	0.406	Tidak Valid
D7	0.52	Valid
D8	0.339	Tidak Valid
D9	0.311	Tidak Valid

Sumber: data diolah menggunakan SPSS 17

Masing-masing nilai r-hitung pada tabel diatas dibandingkan dengan nilai r-tabel sebesar 0,444 . jika nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel maka indikator dikatakan valid. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa ada 1 indikator *drive to acquire* yang tidak valid yaitu A2, 6 indikator *drive to bond* yang tidak valid yaitu B2,B3, B6, B10, dan B11, 4 indikator *drive to comprehend*

yang tidak valid yaitu C3, C6, C10, 11 serta ada 4 indikator *drive to defend* yang tidak valid yaitu D5, D6, D8, dan D9.

Untuk pengujian reliabilitas digunakan nilai Cronbach Alpha. Indikator dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha lebih besar r-tabel. Output SPSS menunjukkan nilai cronbach alpha sebesar 0,949 lebih besar dari r-tabel 0,444. Dengan demikian dikatakan bahwa semua indikator reliabel.

Setelah melihat hasil pengujian validitas reliabilitas, penelitian mengeluarkan item yang tidak valid. Oleh kerennya untuk melakukan importance satisfaction analysis (ISA), penelitian ini memakai 33 item motivasi.

B. Importance Satisfaction Analysis (ISA)

Hasil dari *importance-satisfaction analysis* menunjukkan diantaranya alat pemotivasi mana yang paling baik digunakan oleh manajer (Kuadran II), yang berlebihan (Kuadran III), kurang penting dalam memotivasi (IV) serta mana yang perlu difokuskan olah manajer (I). Hasil analisis ini menjadi informasi yang sangat penting dalam mendesain sistem motivasi organisasi dan meningkatkan sistem motivasi saat ini. berikut ini adalah hasil analisisnya:

Tabel 4.2. *Importance Satisfaction Gap Analysis*

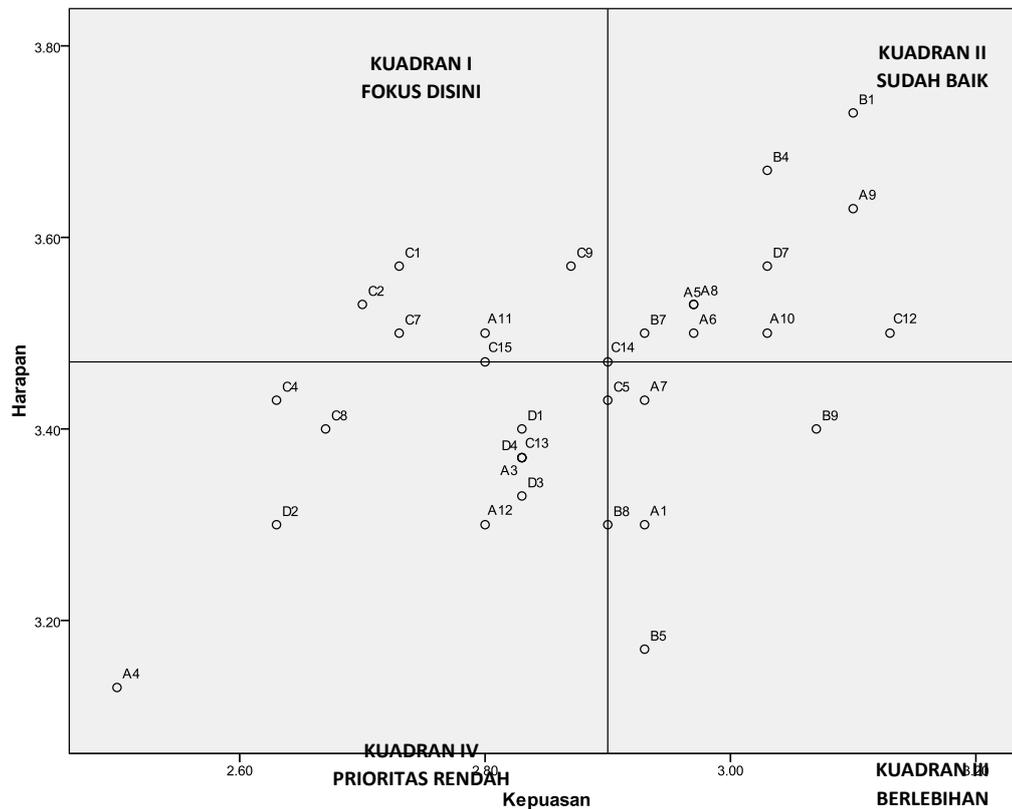
No	Item Pertanyaan	Rata-Rata Kepuasan	Rata-Rata Harapan	Gap
<i>Drive to Acquire</i>				
A1	Tingkat kepuasan atas gaji yang didapat	3.30	2.93	0.37
A3	Ketersediaan penghargaan yang jelas (seperti kenaikan gaji, premium, bonus, hadiah) sebagai imbalan atas kinerja yang baik	3.37	2.83	0.53
A4	Ketersediaan <i>social benefit</i> (misalnya: fasilitas rumah tinggal, kendaraan, makanan, penitipan anak, dll)	3.13	2.50	0.63
A5	Penghormatan atas pekerjaan dosen	3.53	2.97	0.57
A6	Kesempatan promosi jabatan sebagai penghargaan atas kinerja yang baik	3.50	2.97	0.53
A7	Ketepatan waktu dan intensitas pemberian penghargaan kepada dosen	3.43	2.93	0.50
A8	Membuat dosen merasa jika keberadaannya penting bagi institusi	3.53	2.97	0.57
A9	Pimpinan bersikap dan berperilaku yang menghargai para stafnya	3.63	3.10	0.53
A10	Membuat dosen merasa jika pekerjaannya penting untuk keberlangsungannya	3.50	3.03	0.47
A11	Identifikasi pentingnya kontribusi dosen	3.50	2.80	0.70
A12	Kesempatan bagi dosen untuk mengambil inisiatif dan mempunyai kendali atas pekerjaan yang sedang dilakukan	3.30	2.80	0.50
<i>Drive to Bond</i>				
B1	Hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan	3.73	3.10	0.63
B4	Hubungan yang baik dengan rekan kerja antar departemen	3.67	3.03	0.63
B5	Penerimaan sebagai bagian dari organisasi	3.17	2.93	0.23
B7	Perilaku menghargai para pimpinan yayasan dan institusi terhadap dosen	3.50	2.93	0.57
B8	Dukungan dan bantuan pimpinan atas masalah yang terkait dengan pekerjaan	3.30	2.90	0.40
B9	Dukungan dan bantuan rekan kerja atas masalah yang terkait dengan pekerjaan	3.40	3.07	0.33

Drive to Comprehend

C1	Terdapat pelatihan/masa orientasi untuk para dosen baru	3.57	2.73	0.83
C2	Institusi membuat kriteria untuk mengevaluasi kinerja para dosen	3.53	2.70	0.83
C4	Tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada dosen telah ditentukan dan jelas	3.43	2.63	0.80
C5	Pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh dosen	3.43	2.90	0.53
C7	Tersedianya fasilitas untuk mengikuti kegiatan eksternal seperti seminar, conference, dan call papaer yang diadakan instansi lain maupun para professional	3.50	2.73	0.77
C8	Tersedianya pembelajaran terkait hal-hal baru dan terkini untuk para dosen	3.40	2.67	0.73
C9	Tersedianya kesempatan bagi para dosen untuk meningkatkan keahlian yang dimilikinya saat ini	3.57	2.87	0.70
C12	Dosen diijinkan untuk menggunakan kreativitasnya	3.50	3.13	0.37
C13	Tersedianya umpan balik untuk kinerja dosen	3.37	2.83	0.53
C14	Institusi mendukung dan membantu segala bentuk pembelajaran dan aktivitas pengembangan kompetensi untuk para dosen	3.47	2.90	0.57
C15	Adanya pelatihan dari pihak eksternal untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi para dosen	3.47	2.80	0.67

Drive to Defend

D1	Adanya pencegahan diskriminasi karyawan	3.40	2.83	0.57
D2	Promosi dan penghargaan diberikan berdasarkan kinerja	3.30	2.63	0.67
D3	Distribusi sumber daya dan proses penghargaan yang adil	3.33	2.83	0.50
D4	Institusi memastikan jika para staf (dosen) mendapat penghargaan dan penghormatan yang patut mereka dapatkan	3.37	2.83	0.53
D7	Tersedianya alat dan perlengkapan yang menunjang pekerjaan	3.57	3.03	0.53



Gambar 4.1. Importance Satisfaction Analysis

Pada matrik diatas, beberapa item masuk pada kuadran I yaitu *Drive to acquire* (1 item) dan *drive to comprehend* (6 item). Item-item yang masuk kuadran I ini merupakan alat pemotivasi karyawan yang harus dijadikan fokus oleh pimpinan untuk segera ditindaklanjuti. Misalnya, kejelasan atas tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada dosen serta tersedianya kriteria untuk mengevaluasi kinerja para dosen merupakan faktor penting yang menjadi harapan para dosen namun mereka masih memiliki tingkat kepuasan yang rendah pada aspek tersebut. Item-item *drive to bond* semuanya tidak masuk kuadran I sehingga alat pemotivasi dalam

kriteria *drive to bond* tidak menjadi fokus bagi manajer.

Kuadran II menunjukkan alat pemotivasi sudah diterapkan secara optimal saat ini dan harus dipertahankan. Ada beberapa item yang masuk dalam kuadran ini yaitu *drive to acquire* (4 item), *drive to bond* (3 item), *drive to comprehend* (1 item) dan *drive to defend* (1 item). Hal ini berarti alat pemotivasi ini telah digunakan secara optimal oleh pimpinan dalam memotivasi para dosen untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Poin penting dalam kuadran ini adalah item-item yang masuk dalam kuadran ini mendekati rata-rata kepuasan secara umum. Penurunan poin kepuasan untuk item-item tersebut

berkemungkinan tinggi untuk bergeser ke kuadran yang berisi item-item yang harus menjadi fokus. Oleh karenanya, penghormatan atas pekerjaan dosen, membuat dosen merasa bahwa keberadaannya penting untuk kelangsungan institusi, kesempatan promosi jabatan atas kinerja yang baik serta perilaku pemimpin yayasan dan institusi yang menghargai para dosen harus senantiasa dijaga agar para dosen tetap selalu puas karena hal tersebut merupakan aspek penting yang menjadi harapan mereka.

Kuadran III menunjukkan adanya kemungkinan berlebihan dimana alat-alat pemotivasi yang masuk kuadran ini menghasilkan kepuasan yang melebihi harapan para dosen. Ada beberapa item yang masuk dalam kuadran ini yaitu *drive to acquire* (2 item), *drive to bond* (3 item), dan *drive to comprehend* (1 item). Menyikapi hal ini ada baiknya segala upaya yang dikerahkan terkait program motivasi yang masuk kuadran ini bisa dialihkan ke program motivasi yang kategori harus difokuskan.

Kuadran IV menunjukkan alat pemotivasi yang kurang penting atau tidak begitu signifikan mempengaruhi motivasi para dosen. Adapun item-item yang masuk dalam kuadran ini diantaranya *drive to acquire* (3 item), *drive to comprehend* (3 item) dan *drive to defend* (4 item). Hal ini berarti alat pemotivasi ini dilihat kurang begitu penting bagi para dosen untuk memotivasi mereka.

C. Pembahasan

Menurut sebagian besar peneliti, para dosen atau staf pendidik pada perguruan tinggi lebih menyukai dimotivasi secara intrinsik dibandingkan ekstrinsik (Siddique, Aslam, Khan, & Fatima, 2011). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menemukan bahwa ketersediaan penghargaan yang jelas seperti kenaikan gaji, premi, bonus atau hadiah atas kinerja yang baik serta ketersediaan sosial benefit bukan merupakan prioritas bagi mereka serta dianggap tidak begitu penting dalam memotivasi para dosen. Identifikasi pentingnya kontribusi dosen, penghormatan atas kinerja dosen, persepsi bahwa keberadaan mereka penting bagi institusi, hubungan yang baik dengan pimpinan dan rekan sekerja, serta kebebasan berkreatifitas merupakan aspek yang lebih penting bagi para dosen. Selain itu, hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa dukungan institusi terhadap segala bentuk pembelajaran dan pengembangan kompetensi para dosen serta tersedianya pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan mereka juga merupakan komponen yang sangat penting untuk memotivasi para dosen berkinerja lebih baik. Hasil penelitian ini juga menyarakankan bagi institusi untuk berfokus pada menyediakan fasilitas bagi para dosen untuk mengikuti kegiatan eksternal seperti seminar, *call for papers*, *conference* dan kegiatan lainnya yang diadakan oleh instansi lain maupun para profesional. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil

penelitian Mc Keachie (1997) yang menyatakan bahwa para guru akan lebih merasa puas dan bahagia dengan pekerjaan mereka ketika mereka memiliki kesempatan untuk mempelajari berbagai keterampilan dan pengetahuan baru, iklim saling membantu, dihargai oleh bawahan maupun pimpinannya dan memiliki otonomi sebagai seorang profesional. Jika mereka diberikan otonomi dan bebas membuat keputusan sendiri terkait tugas dan pekerjaan, mereka akan lebih merasa puas dan berkontribusi lebih dalam pencapaian tujuan terkait pekerjaannya (Shiddique et al, 2011).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pelatihan atau masa orientasi bagi para dosen baru dan harus menjadi fokus ke depannya untuk meningkatkan motivasi mereka agar berkontribusi optimal bagi institusi. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para dosen serta adanya hubungan yang baik antara dosen dengan pimpinan maupun dosen dengan sesama rekan kerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa para pimpinan harus menciptakan suatu kondisi dimana dosen merasa bahwa dirinya bernilai bagi institusi dan kontribusi mereka dianggap penting bagi pencapaian tujuan institusi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rowley (1996) yang mengungkapkan bahwa para pimpinan seharusnya menciptakan lingkungan yang menyenangkan bagi para dosen sehingga mereka merasa dihargai dan bernilai bagi

para civitas akademika lainnya (Rowley, 1996).

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. Dari 48 alat pemotivasi, hanya ada 33 item yang valid dan reliabel
2. Ada beberapa alat pemotivasi yang harus dijadikan fokus bagi institusi untuk meningkatkan motivasi di antaranya:
 - a. Identifikasi pentingnya kontribusi dosen
 - b. Terdapat pelatihan/masa orientasi untuk para dosen baru, Institusi membuat kriteria untuk mengevaluasi kinerja para dosen
 - c. Tersedianya fasilitas untuk mengikuti kegiatan eksternal seperti seminar, conference, dan call paper yang diadakan instansi lain maupun para professiona
 - d. Tersedianya kesempatan bagi para dosen untuk meningkatkan keahlian yang dimilikinya saat ini
 - e. Institusi mendukung dan membantu segala bentuk pembelajaran dan aktivitas pengembangan kompetensi untuk para dosen
 - f. Adanya pelatihan dari pihak eksternal untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi para dosen

SARAN

1. Kejelasan atas tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada dosen serta tersedianya kriteria untuk mengevaluasi kinerja para dosen
2. Penghormatan atas pekerjaan dosen, membuat dosen merasa

bahwa keberadaannya penting untuk kelangsungan institusi, kesempatan promosi jabatan atas kinerja yang baik serta perilaku pemimpin yayasan dan institusi yang menghargai para dosen harus senantiasa dijaga agar para dosen tetap selalu puas karena hal tersebut merupakan aspek penting yang menjadi harapan mereka.

3. Menyediakan fasilitas bagi para dosen untuk mengikuti kegiatan eksternal seperti seminar, *call for papers*, *conference* dan kegiatan lainnya yang diadakan oleh instansi lain maupun para professional.

DAFTAR PUSTAKA

- Anum Siddique, A., Aslam, H. D., Khan, M., Fatima, U. (2011). Impact Of Academic Leadership On Faculty's Motivation And Organizational Effectiveness In Higher Education System. *International Journal Of Academic Research*. Vol 3 No. 3.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective, *32(1)*, 33–47. <https://doi.org/10.1108/H-10-2015-0066>
- Cakir, O., & Kozak, A. M. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on abcd model for hotel establishments. *Tourism and Hospitality Management*, *23(1)*, 69–86.
- Clark, R. E. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams, *37*, 39–47.
- Clark, R. E., & Estes, F. (2002). *Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions*. Atlanta GA: CEP Press.
- Khuluzauri, K., & Syed, K. (2010). *ABCD of employee motivation in large organizations in Northern Sweden*. Umea School of Business and Economics, Umea.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: how human nature shapes our choices*. Boston: Jossey-Bass.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, *75(1)*, 35–52.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Osabiya, & Joseph, B. (2015). The Effect of Employees' motivation organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy*, *7(4)*, 62–77.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, *11(1)*, 89–108.
- Retnawati, H. (2016). *Analisis Kuantitatif Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, *75(1)*, 53–78.
- Robins, S. P., & Judge, T. a. (2013).

- Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Tang, T. L., & Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13–30.
- Wright, B. E. (2003). Toward understanding task, mission, and public service motivation: A conceptual and empirical synthesis of goal theory and public service motivation. In *7th National Public Management Research Conference* (pp. 9–11). Georgetown Public Policy Institute, Washington, DC, October.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective, 32(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/H-10-2015-0066>
- Cakir, O., & Kozak, A. M. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on abcd model for hotel establishments. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 69–86.
- Clark, R. E. (2003). Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams, 37, 39–47.
- Clark, R. E., & Estes, F. (2002). *Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions*. Atlanta GA: CEP Press.
- Khuluzauri, K., & Syed, K. (2010). *ABCD of employee motivation in large organizations in Northern Sweden*. Umea School of Business and Economics, Umea.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: how human nature shapes our choices*. Boston: Jossey-Bass.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Osabiya, & Joseph, B. (2015). The Effect of Employees' motivation organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy*, 7(4), 62–77.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89–108.
- Retnawati, H. (2016). *Analisis Kuantitatif Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53–78.
- Robins, S. P., & Judge, T. a. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rowley (1996). Motivation and academic staff in higher education. MCB University Press • ISSN 0968-4883 Volume 4 • Number 3 • 1996 • pp. 11–16.

McKeachie, W.J. (1997). Wanting to be a good teacher: What have we learned to date? In Bess, J.L (Ed.). *Teaching Well and Liking It*. London: Johns Hopkins University.

Tang, T. L., & Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business*

Ethics, 46(1), 13–30.

Wright, B. E. (2003). Toward understanding task, mission, and public service motivation: A conceptual and empirical synthesis of goal theory and public service motivation. In *7th National Public Management Research Conference* (pp. 9–11). Georgetown Public Policy Institute, Washington, DC, October.