

PENERAPAN TEORI *HUMAN MOTIVATION MODEL* UNTUK MEMAHAMI SUMBER MOTIVASI KERJA KARYAWAN

Laily Rahmah

Fakultas Psikologi Unnisula Semarang, Jl. Kaligawe Km.4 Semarang
e-mail: lailyrahmah@gmail.com

ABSTRACT

The employees' performance who works in public organizations such as Civil Servants has important roles to determine the success of national developments. In fact, the quality of public services, which is a manifestation of the performance of civil servants in developing countries, including Indonesia, is still relatively poor. The ineffectiveness strategies of work motivation implemented in public organizations is believed to be one of the main causa. This study uses a descriptive qualitative approach that seeks to analyze secondary data from research findings related to the case of implementing work motivation strategies in three telecommunications companies in Tanzania consisting of two private organizations and one public organization.. The aim of the study is to explore what are the sources of work motivation for private employees, what are the psychological dynamics of these sources of work motivation and how the strength of work motivation can have an impact on creating maximum work performance by using the theory of human motivation model (HMM). The study findings show that the theory of the Human Motivation Model (HMM) both from the perspective of motivational sources (MS) and motivational forces (MF) can be used to understand differences in the occurrence of work performance between private employees and public employees. A detailed discussion of the study findings is described in the article description.

Keywords: *Work Motivation; Risk, Uncertainty, Hope, Human Motivation Model*

ABSTRAK

Kinerja karyawan yang bekerja pada organisasi publik yang sering disebut sebagai Aparat Sipil Negara (ASN) mempunyai arti penting bagi penentu kesuksesan pembangunan nasional. Faktanya, kualitas pelayanan publik yang merupakan manifestasi dari kinerja ASN di negara - negara berkembang termasuk di Indonesia, hingga saat ini masih relatif buruk. Ketidakefektifan strategi motivasi kerja yang diterapkan organisasi publik diyakini menjadi salah satu penyebab utamanya.. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berupaya menganalisis data sekunder dari temuan riset terkait kasus penerapan setrategi motivasi kerja di tiga perusahaan telekomunikasi yang ada di Tanzania yang terdiri dari dua organisasi swasta dan satu organisasi publik. Tujuan studi dimaksudkan untuk mengeksplorasi apa yang menjadi sumber-sumber motivasi kerja karyawan swasta, bagaimana dinamika psikologis dari sumber-sumber motivasi kerja tersebut serta bagaimana kekuatan motivasi kerja dapat berdampak pada terciptanya kinerja kerja yang maksimal dengan menggunakan teori *Human Motivation Model* (HMM). Temuan studi menunjukkan bahwa teori *Human Motivation Model* (HMM) baik dari perspektif *motivational sources*(MS) maupun *motivational forces* (MF) dapat digunakan untuk memahami terjadinya perbedaan kualitas kinerja kerja antara karyawan swasta & karyawan publik. Diskusi mendetail tentang temuan studi dijelaskan dalam uraian artikel.

Kata Kunci: *Hope, Human Motivation Model, Motivasi Kerja, Risk, Uncertainty,*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi selalu berupaya untuk mencari strategi motivasi yang paling efektif agar bisa mendorong semangat kerja karyawannya, tidak terkecuali organisasi pemerintah / publik. Kinerja karyawan dari organisasi publik yang sering disebut sebagai aparatur sipil negara (ASN) memiliki kedudukan dan peranan penting sebab ASN merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melakukan pembangunan nasional. ASN terdiri dari orang-orang terpilih yang akan menjadi penentu kebijakan daerah dan negara (Ariani, 2022). Selain itu ASN juga memiliki tanggung jawab sebagai perencana, pelaksana, penggerak maupun pengawas dari pembangunan nasional. Berdasarkan peran penting tersebut maka kesuksesan dari pembangunan nasional sangat bergantung dari kinerja ASN. Untuk itu organisasi publik harus bisa memotivasi produktivitas kerja yang tinggi dari ASN agar dapat menyelesaikan pembangunan nasional.

Kualitas pelayanan publik yang diberikan ASN menjadi salah satu parameter dari kinerja ASN karena sebagian lembaga atau instansi pemerintah memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang secara otomatis mencerminkan kinerja ASN hingga saat masih dipandang relatif buruk oleh masyarakat. Hal ini merupakan salah satu dampak negatif dari perilaku buruk (*misbehavior*) ASN. Perilaku buruk atau juga dikenal sebagai perilaku kontra produktif dari ASN bentuknya bervariasi, mulai dari keengganan dalam memberikan pelayanan yang sungguh-

sungguh (tidak bersegera memulai memberikan pelayanan), memperpanjang waktu istirahat meski sebenarnya telah berakhir, hingga melakukan pemungutan liar (pungli) atas suatu pengurusan surat-surat tertentu).

Sebuah artikel mengenai kualitas pelayanan publik instansi pemerintah Indonesia menjelaskan permasalahan-permasalahan yang menyebabkan kualitas pelayanan publik saat ini belum seperti yang diidamkan masyarakat. Beberapa dari permasalahan tersebut terkait dengan strategi motivasi yang diterapkan dalam pengelolaan kinerja karyawan yakni: budaya kerja karyawan yang tidak sesuai dengan tuntutan zaman, penempatan kerja yang belum sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*, masih kurangnya kesejahteraan aparatur negara dan kurangnya penerapan *reward dan punishment* atas kinerja karyawan (hingga ada istilah “pintar goblok pendapatan sama”). Dalam artikel tersebut juga disebutkan bahwa mulai dari zaman rezim Soeharto hingga kini kualitas pelayanan publik belum mengalami perubahan drastis dan jika terdapat perubahan dan peningkatan sifatnya masih relatif sedikit dan terbatas pada instansi-instansi tertentu (Hartono, 2015).

Rendahnya kualitas kinerja karyawan yang bekerja pada organisasi publik tidak hanya terjadi di Indonesia namun juga terjadi di negara-negara lain terutama di negara-negara berkembang. Berbagai studi menunjukkan bahwa reformasi yang dilakukan dalam organisasi pemerintah di negara-negara tersebut yang dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja belum

menunjukkan hasil yang efektif (Shepherd, 2003; Mkisi et al., 2008; Shakya, 2009; Chittoo et al., 2009).

Globalisasi telah mengakibatkan tingginya iklim kompetisi. Untuk itu banyak organisasi kerja diberbagai belahan dunia, baik pada sektor publik maupun swasta berbenah diri melakukan perubahan tidak terkecuali di Tanzania. Sektor publik mulai meningkatkan perhatiannya pada peran, ukuran, biaya dan keberfungsian pekerja. Organisasi sektor publik di Tanzania diidentifikasi terlalu besar struktur organisasinya, tidak efisien, tidak produktif dan tidak mampu memberikan layanan yang efisien. Pemerintah Tanzania telah memulai beberapa upaya reformasi untuk meningkatkan kinerja para ASN. Namun demikian masyarakat masih beranggapan bahwa kinerja ASN tidak efisien

Dibandingkan dengan kinerja pegawai dari organisasi swasta kinerja ASN dipandang cenderung buruk, tidak efisien dan banyak diwarnai korupsi terutama dalam rentang tahun 1980-an hingga 1990-an (World Bank, 2000 dalam Mkisi et al., (2008).

Untuk mengatasi hal tersebut pada pertengahan 1980-an pemerintah Tanzania dengan bantuan dari *World Bank & International Monetary Fund (IMF)* mengusulkan dan menerapkan program perbaikan ekonomi dengan melakukan desentralisasi & privatisasi pada organisasi sektor publik yang dianggap tidak terkelola dengan baik dan memiliki kinerja yang rendah. Selain itu juga dikenalkan prinsip-prinsip pelayanan yang diterapkan pada organisasi swasta kepada organisasi di sektor publik meskipun tidak dilakukan privatisasi secara total. Reformasi dilakukan pada

kebijakan tentang karyawan dan diupayakan peningkatan gaji karyawan dengan memperbaiki struktur insentif. Namun ternyata hal tersebut tidak mampu memotivasi individu (ASN) untuk menampilkan kinerja yang lebih berkualitas sebagaimana kinerja yang dimiliki karyawan swasta. Kualitas kinerja ASN masih dipersepsi belum mengalami perubahan yang signifikan.

Permasalahan terkait fakta kegagalan penerapan strategi motivasi untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai dari organisasi publik di beberapa negara berkembang seperti yang terjadi di Indonesia dan Tanzania mendasari ketertarikan penulis untuk melakukan studi ini. Penulis ingin mengeksplorasi lebih lanjut apa yang menjadi sumber-sumber motivasi kerja dari karyawan swasta yang membuat kualitas kinerja kerja karyawannya bisa menjadi lebih produktif dibandingkan dengan karyawan organisasi publik dan juga tentang bagaimana dinamika psikologis motivasi dan kekuatan dari sumber-sumber motivasi tersebut hingga berdampak pada perbedaan kualitas kinerja dari karyawan organisasi publik swasta

KAJIAN PUSTAKA

A. Human Motivation Model : Motivational Sources Perspective

Rollinson (dalam Qin, 2010) memberikan batasan tentang motivasi yakni: suatu kondisi yang proses kemunculannya berasal dari dalam maupun luar diri individu yang membuat individu memiliki alasan yang tepat untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan. Adapun proses pencapaiannya dilakukan dengan penuh semangat dan ketekunan. Selanjutnya

Rollinson menegaskan bahwa semua teori-teori motivasi berasumsi bahwa tiap individu memiliki *Inner Driving Force* yang mendesak individu untuk melakukan suatu tindakan.

Dalam psikologi, motivasi biasa digunakan untuk menjelaskan perilaku manusia. Motivasi sebagai suatu pendorong manusia untuk bertindak dan berkarya adalah sebuah konsep penting baik dalam skala makro yakni untuk menjelaskan kemajuan peradaban suatu bangsa (McClelland, 1961 dalam Riyono et al., 2012) maupun dalam skala mikro yakni untuk menjelaskan perilaku individu (Vroom, 1964; Maslow, 1943 dalam Riyono (2012)). Motivasi, sebagai konstruk psikologis memiliki dua pengertian terkait masalah yang akan dipecahkan dalam menjelaskan perilaku manusia. Pengertian pertama dikenal sebagai *motivation as a choice* yakni : sesuatu yang bertanggung jawab atas pilihan individu terhadap alternatif pilihan yang tersedia. Adapun pengertian yang kedua dikenal sebagai *motivation as a the force* yakni: kekuatan yang mendorong individu ke arah tertentu (Riyono, 2012).

Selama beberapa dekade memang telah banyak akademisi maupun praktisi yang menjelaskan tentang *the force* secara implisit namun sejatinya teori-teori tersebut masih mencampuradukkan konsep *The Force* dengan konsep motivasi secara luas hingga teori-teori motivasi konvensional yang telah lebih dahulu eksis tidak memiliki fokus yang tajam dalam membahas dinamika motivasi. Ini menjadi salah satu penyebab dari munculnya berbagai teori motivasi dan bahkan saling bertentangan. Masing-masing teori mengklaim teorinya

sebagai yang paling benar. Riyono (2012) mencoba mendekonstruksi teori-teori motivasi yang telah ada selama ini untuk direkonstruksi menjadi sebuah *Human Motivation Model (HMM)* yakni suatu model yang holistik, dinamik dan terintegrasi yang diperoleh melalui kombinasi dari pendekatan *meta-ethnography* dan *grounded theory*.

Setelah melakukan interpretasi ulang terhadap konstruk-konstruk yang diyakini menjadi pemicu motivasi, Riyono et al (2012) memformulasikan 5 tema yang menjadi sumber motivasi (*Motivational source*). Kelima sumber motivasi tersebut adalah : (1) *urge*; (2). *Freedom to Choose*; (3) *Challenge*; ; (4) *Incentive*) dan (5) *Meaning*. Kelima sumber motivasi tersebut berinteraksi secara dinamis dalam mengarahkan perilaku individu. Hal ini berbeda dari prinsip yang dikemukakan Maslow dalam teori hirarki kebutuhan yang menegaskan bahwa motivasi terjadi secara bertahap sesuai dengan tingkat kebutuhan yang sedang aktif. Sejatinya esensi dari prinsip dari HMM ini sejalan dengan hasil penelitian Wahba & Bridwell (Riyono, 2014) yang menemukan bahwa tingkat-tingkat kebutuhan yang ditemukan Maslow tidak bekerja secara berurutan tetapi bersama-sama atau bahkan terbalik urutannya. Berikut penjelasan 5 tema yang menjadi sumber-sumber motivasi :

1. *Urge* merupakan *internal forces* yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu yang terdiri dari *instinct*, *need deprivation*, *revenge*, dan *interest*. Hal ini merupakan kebutuhan dasar untuk hidup dan mempertahankan hidup yang sifatnya mendesak-desak (*urge*) dan akan memberikan dorongan yang kuat pada individu untuk mengambil

keputusan yang tepat apakah akan menyalurkan dorongan tersebut untuk melakukan suatu tindakan atau memilih untuk mengontrolnya. Dalam hal ini akan terjadi pertarungan antara dorongan yang kuat tersebut (*drive*) dengan *control*. Dinamika internal ini sifatnya tarik menarik antara *freedom to choose* dengan *urge*.

2. *Freedom to Choose* adalah kebebasan untuk memilih yang sejatinya sudah melekat pada diri manusia sejak dilahirkan. Kebebasan untuk memilih merupakan sumber titik sentral dalam kehidupan psikologi individu yang akan selalu berperan penting dalam perilakunya. Dalam hal ini kebebasan tersebut memiliki empat sumber daya psikologis (*human faculties*) yang akan membantu memberi pertimbangan dalam memilih perilaku yakni : akal , perasaan, kehendak dan hati nurani yang bersifat intuitif dan spiritual. Keempat sumber daya tersebut akan bekerja secara dinamis dan integratif dalam menentukan perilaku yang akan dipilih (Iqbal, 1930; Festinger & Carlsmith, 1959; Erez & isen, 2002 dalam Riyono (2014). Kesehatan psikologis sangat ditentukan oleh hubungan *freedom to choose* dan *urge*. Hal ini menyangkut peran dari *freedom to choose* dan *urge*. Individu akan sehat secara psikologis jika yang berperan sebagai “tuan”/pengendali dalam diri individu adalah *Freedom to choose* dan *urge* sebagai “budak”. Jika sebaliknya maka individu dikatakan sakit secara psikologis. Hal ini sebagaimana disampaikan Al-Ghazali, dalam Riyono (2014).
3. Lingkungan dapat memberikan *Challenge* bagi individu dan akan

mengusik kebebasan individu dalam bentuk tuntutan atau tekanan yang memaksa individu untuk merespon.

4. Adapun *incentive* merupakan konsekuensi yang diterima oleh individu ketika melakukan tindakan tertentu. Jika *challenge* termanifestasi dalam kompetisi, tujuan yang sulit, ketidakseimbangan, permintaan atau tuntutan, kepercayaan dan tanggung jawab maka *incentive* lebih nampak dalam *reward*, penghargaan, masukan, prestasi yang diterima oleh seseorang setelah melakukan tugas atau tindakan tertentu. *Incentive* ini menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi individu untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan tindakan tertentu.
5. *Challenge*, *incentive* dan *freedom to choice* bermuara pada *meaning*. *Meaning* dapat dipahami sebagai nilai yang terkandung dalam pilihan perilaku tertentu. Nilai tersebut yang membuat perilaku dianggap sebagai tindakan yang berharga.
Dinamika sumber-sumber motivasi dijelaskan sebagai berikut : individu memiliki kebebasan untuk memilih dan secara alamiah mempunyai kemampuan untuk menggunakan kebebasan tersebut untuk mengatur *urge*. Individu dapat mengendalikan (kontrol) *urge*, dapat pula sebaliknya dikendalikan oleh *urge* (*drive*). Dengan kebebasan, individu dapat memilih melakukan sebuah tindakan karena dianggap tindakan tersebut bermakna. Proses ini dilihat sebagai proses transformasi. Kebebasan untuk memilih juga membuat individu dapat menanggapi sesuatu dari luar diri sebagai tantangan (*challenge*) atau menanggapi sebagai *incentive* yang menimbulkan harapan akan hal positif yang diperoleh

pada saat akhir. Individu dapat mencari tantangan atau menciptakan tantangan untuk masuk dalam suasana *flow* menuju *meaning* tertentu atau melihat tantangan sebagai tekanan yang sulit dihadapi. Harapan (*expectancy*) merupakan *incentive* yang menjadi sarana (*instrumen*) bagi individu mencapai *meaning*. *Incentive* yang tidak sampai *meaning* dapat dilihat sebagai bentuk *reinforcement*. Individu mendapat penguatan untuk mengulang kembali tindakan yang sama dan tidak lebih jauh mengembangkan tindakan tersebut menjadi *meaning*. Semua sumber-sumber motivasi ini berinteraksi secara dinamis, integratif dan holistik.

B. Human Motivation Model : Motivational Forces Perspective

Setiap individu selalu memiliki kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi. Namun demikian tidak semua kebutuhan tersebut mampu memotivasi individu untuk melakukan suatu tindakan. Di sinilah peran dari kekuatan motivasi (*motivational forces*). Jika *motivational sources* hanya menjelaskan asal dari motivasi maka konsep yang bisa menjelaskan mesin penggerak asal/sumber motivasi tersebut adalah *motivational forces*. Kekuatan motivasi akan muncul saat ada kesempatan dan saat kesempatan tersebut dapat menawarkan harapan (*hope*) maka kesempatan tersebut dianggap layak untuk dikejar.

Motivational Forces(MF) dalam HMM memiliki tiga karakteristik dasar psikologis yakni : penghindaran resiko (*risk avoidance*) , toleransi terhadap ketidakpastian (*uncertainty tolerance*) dan ketergantungan terhadap

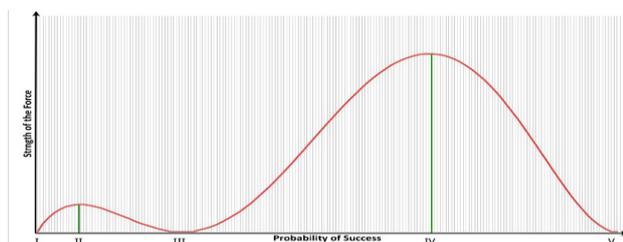
harapan (*hope reliance*). Dengan demikian maka esensi dari MF adalah : *Risk*, *Uncertainty* dan *Hope*. Ketiga esensi dari MF ini saling berinteraksi satu sama lain untuk memicu atau mendorong munculnya kekuatan untuk melakukan sesuatu (*The Power to act*).

Risk secara luas dimaknai sebagai sebuah evaluasi subjektif tentang konsekuensi negatif dari suatu kondisi atau pilihan tindakan yang akan diambil, bersifat subjektif karena kesiapan dan persepsi tiap individu berbeda-beda. *Uncertainty* adalah sesuatu yang memiliki banyak kemungkinan. Distribusinya meliputi semua titik diantara titik “pasti buruk” dan titik “pasti baik”. Clampitt dan DeKoh (dalam Riyono (2012) menegaskan bahwa tingkat *uncertainty* mempengaruhi tingkat motivasi seseorang. Beberapa ketidakpastian akan memotivasi tetapi terlalu banyak ketidakpastian akan menurunkan motivasi. *Hope* merupakan sebuah keyakinan bahwa sesuatu yang baik akan muncul dibalik ketidakpastian. *Hope* bukan sekedar berada di ranah kognitif dan afektif tetapi sudah menjangkau ranah spriritual yakni aspek psikologi dalam diri manusia yang meliputi keyakinan terhadap sesuatu yang belum terjadi , belum pernah dialami dan belum pernah dilihat, diluar nalar biasa (*beyond reason*) dan sesuatu yang luar biasa. Untuk itu hal ini jelas berbeda dari *expectancy* ataupun optimism.

Untuk dapat memprediksi kekuatan motivasi yang terdapat dalam diri individu ketiga unsur dasar yakni : *risk*, *uncertainty* dan *hope* harus diperhitungkan dalam suatu rumus yang integratif. Kekuatan motivasi (*motivational Forces MF*) merupakan produk dari

interaksi ketiga unsur tersebut . Interaksi ketiga unsur tersebut harus bergerak dalam area keseimbangan tertentu karena jika terjadi kepincangan yang ekstrim maka *MF* akan melemah. Secara logika matematik *risk* berbanding terbalik dengan *hope*. Makin besar *risk* akan makin kecil *hope* demikian pula sebaliknya makin kecil *risk* maka akan makin besar *hope*. Saat *risk* dan *hope* sama besar terjadi kondisi “50-50 change” “50-50 change” yakni kondisi yang memiliki tingkat *uncertainty* tertinggi atau maksimal (Riyono, 2012).

Dinamika *Risk*, *Uncertainty* dan *Hope* menimbulkan *psychological State* tertentu dalam diri individu. Riyono, *et, al* (2012) membagi dalam lima *psychological state* yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. *Psychological state*

Sumber : Riyono et al (2012). The Fundamental Motivational Forces In Compensating In Search For Anchor For Human Vulnerability. *Journal of Business*. Vol.14. No.3, 1-31.

Titik pertama(I) disebut dengan “*Learned Helplessness*”. Pada *state* ini individu mengalami kehilangan harapan (*hope*). Titik kedua (II) menunjukkan bahwa individu sudah memiliki harapan. Individu pada *state* pertama dapat berpindah ke *state* yang kedua dengan menumbuhkan harapan. Pada titik ini motivasi sudah muncul namun dalam kondisi masih penuh resiko. Titik ini disebut dengan *Optimum Challenge*. Individu yang mengerjakan sesuatu

karena berada dalam posisi “seperti telur di ujung tanduk” merupakan individu yang berada pada *state* ini. Titik ketiga (III) menunjukkan individu fatalistik yaitu individu yang percaya bahwa apapun yang diusahakan hasilnya tidak dapat diprediksi sehingga pasrah pada nasib tanpa berusaha. Titik keempat (IV) menunjukkan *state* individu yang berada pada titik puncak motivasi. Pada *state* ini *risk* dan *hope* sama besar sehingga titik ini disebut dengan *Optimum Opportunity*. Titik kelima (V) menunjukkan *state* individu yang berada dalam “*comfort zone*” yaitu kondisi aman tentram namun tidak menyadari ancaman atau resiko di masa depan. Individu seperti ini *pro status quo* dan tidak mau berubah dalam situasi apapun.

Kelima kondisi psikologis individu yang diilustrasikan pada paparan di atas merupakan penjelasan dari teori *anatomy of the force* yang pada akhirnya disebut sebagai teori R.U.H yang merupakan prasyarat wajib untuk memunculkan *motivational forces* (MF) . Jika suatu situasi tidak memiliki kekuatan untuk memotivasi maka dapat dikatakan hal tersebut sudah kehilangan R.U.H. Situasi tersebut dapat direpresentasikan oleh salah satu dari ketiga kondisi psikologis yaitu “ *learned helplessness*”, “*Fatalism*” atau “*comfort zone*”.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif yakni studi kasus. Adapun kasus yang akan dianalisis dalam studi ini berfokus pada penerapan strategi motivasi baik di organisasi publik maupun swasta. Dalam studi ini data yang diolah merupakan data sekunder yang diambil dari data riset yang dilakukan Mkisi et al

(2008) terhadap tiga perusahaan telekomunikasi di Tanzania. Dua perusahaan merupakan organisasi swasta dan satu perusahaan adalah organisasi publik. Riset tersebut menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai teknik pengumpulan datanya. Data kuesioner dan wawancara temuan riset Mkisi et al (2008) dianalisis berdasarkan teori *Human Motivational Model* yang digagas oleh Riyono (2012) menemukan sumber-sumber motivasi & dinamika strategi motivasi yang diterapkan dimasing-masing perusahaan hingga dapat berdampak terhadap kualitas kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang lebih konkrit terkait kegagalan penerapan strategi motivasi pada salah satu organisasi publik yang bergerak di sektor telekomunikasi di Tanzania, akan dilakukan perbandingan dua perusahaan swasta dari negara tersebut yang bergerak di sektor yang sama. Ketiganya yakni perusahaan TTCL, Vodacom dan tiGo telah menerapkan *Human Resources Management (HRM) Initiative* dalam memotivasi pekerjanya. Berikut adalah data tentang perbedaan karakteristik organisasi (table.1) dan data temuan sumber motivasi dari tiga perusahaan telekomunikasi tersebut (table.2)

Tabel.1 Perbedaan Karakter Organisasi (TTCL, Vodacom & tiGo)

Perusahaan	Fitur Organisasi					
	Kepemilikan	Manajemen	Pangsa Pasar (%)	Jumlah Karyawan	Kontrak Kerja	Jenis Operasi
TTCL	Pemerintah Tanzania	Dikontrakkan ke sektor privat	12	4256	Mayoritas Permanen dengan sedikit kontrak	Sambungan tetap & layanan telepon seluler
Vodacom	Vodacom Group Ltd	Sektor Privat	53	668	Staf Kontrak & tetap	Layanan telepon seluler
tiGo		Sektor Privat	8	384	Staf Kontrak & tetap	Layanan telepon seluler

Sumber: Mkisi., 2008. Application of Human Resources Management Initiative For Worker Motivation and Organization Performance In Telecommunication Sector In Tanzania. Netherlands: Institute of Social Studies.

Data sumber motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondisi Kerja

Lingkungan kerja di VODACOM dilengkapi fasilitas dan prasarana kerja yang lebih modern dibanding TTCL & tiGo. Ketiganya memiliki divisi P3K untuk memberi pertolongan pertama bagi karyawan yang mengalami kecelakaan kerja dan juga instrumen

yang dapat digunakan karyawan untuk menghindari kecelakaan kerja. Ketiga perusahaan juga menyediakan asuransi kesehatan meski kebijakannya agak berbeda. Di TTCL memberi asuransi kesehatan bagi keluarga dengan tanpa batasan usia, sedangkan Di VODACOM & tiGo dibatasi hingga usia anak mencapai 18 tahun.

Tabel.2. Sumber-sumber Motivasi di Tiga Perusahaan (TTCL, Vodacom & tiGo)

Motivator	Tipe Motivator		Publik (TTCL)	Swasta (Vodacom & ti Go)
	Intrinsik	Ekstrinsik	Status Kondisi Saat Ini	
Kondisi Kerja		X	Baik	Memuaskan
Tunjangan		X	Tersedia secara minimal	Tersedia secara berlimpah
Keamanan Kerja	X		Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak
Promosi & Pengembangan Karir	X		Tidak layak	Layak
Pelatihan (<i>in & out the job</i>) Partisipasi	X	X	Cukup Baik	Memuaskan
karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi	X		Struktur Komando	Struktur Komando
Gaji		X	Sedang	Tinggi

Sumber: Mkisi, 2008. Application of Human Resources Management Initiative For Worker Motivation and Organization Performance In Telecommunication Sector In Tanzania. Netherlands: Institute of Social Studies.

2. Tunjangan

Terdapat perbedaan dalam pemberian tunjangan pada ketiga organisasi. Di TTCL tunjangan diberi dalam bentuk asuransi kesehatan, telepon gratis dan mendapatkan fasilitas mobil kantor namun hanya bagi pegawai di level manajerial. Di VODACOM karyawan mendapatkan insentif dalam bentuk: tambahan tunjangan transport, tunjangan akomodasi dan mendapatkan bonus yang dibayarkan setahun sekali tergantung dari keuntungan yang didapat perusahaan. Dan bonus diperuntukkan bagi semua karyawan, nominalnya tergantung dari

prosentase dari gaji bukan berdasarkan kinerja. Sedangkan di TTCL saat ini sudah tidak pernah mendapatkan bonus, terakhir bonus yang didapatkan di tahun 2000. Dengan demikian pada organisasi swasta karyawan lebih banyak mendapatkan tunjangan daripada karyawan di organisasi public

3. Keamanan Kerja

Seluruh pegawai di TTCL merasakan keamanan kerja. Namun pegawai di organisasi swasta hanya 30% dari respondent yang merasa aman terhadap pekerjaannya. Hal ini terkait

dengan status kepegawaian, di TTLC banyak pegawai yang berstatus pegawai tetap hanya sedikit yang berstatus pegawai kontrak. Sedangkan pada organisasi swasta pegawainya berstatus kontrak. Kontrak akan diperbaharui dalam masa 3 tahun dan perpanjangan kontrak akan dipengaruhi oleh kualitas kinerja pegawai. Data dari interview terkait *job security* ini mengindikasikan bahwa karena status kepegawaiannya yang tidak tetap di organisasi swasta membuat pegawainya termotivasi untuk selalu menunjukkan kinerja kerja yang maksimal agar tetap dapat diperpanjang kontraknya. Sedangkan pegawai pada organisasi publik yang bertatus pegawai tetap karena *job security*nya tinggi tidak memiliki motivasi kerja seperti pegawai pada organisasi swasta.

demikian faktanya hal tersebut tidak terjadi. Meskipun telah menerapkan prinsip-prinsip *New Public Management (NPM)* masih terdapat kesenjangan antara staff pada level menengah dengan staff di *frontline* dalam membuat keputusan pokok. Menurut pengakuan pegawai TTLC, mereka hanya pegawai yang memiliki posisi di level pimpinan puncak dan para pembuat keputusan yang mengetahui performansi perusahaan. Di sisi lain, pegawai organisasi swasta juga menyampaikan rasa protesnya karena tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan di organisasi. Meski perusahaan mereka telah mengadopsi sistem informasi modern dan maju namun pegawai tidak memiliki kemudahan akses untuk membuka arsip dan logistik dari kinerja organisasi.

4. Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan di Organisasi. Dalam hal ini terdapat kesamaan tentang perihal yang dirasakan pegawai pada organisasi publik maupun swasta yakni tidak merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di organisasi. Pegawai TTLC berargumen bahwa organisasinya terlalu besar sehingga sulit untuk mengetahui kapan dan bagaimana proses pengambilan keputusan dibuat dalam organisasi. Padahal sejatinya pedoman dan aturan HRM memfasilitasi pegawai di level bawah hingga menengah untuk menyampaikan opini dan sarannya kepada pimpinan melalui pertemuan-pertemuan antar departemen. Namun

5. Promosi & Pengembangan Karir
Terdapat sedikit perbedaan dalam promosi dan pengembangan karir di organisasi publik & swasta. Promosi dan pengembangan karir di organisasi swasta lebih tepat sasaran daripada di organisasi publik. Terdapat cara pengaturan yang baik bagi pegawai yang akan dipromosi jika telah berhasil mencapai persyaratan dan performansi tertentu yang ditetapkan. Sementara pegawai TTLC merasa tidak ada promosi dan pengembangan karir yang jelas di organisasi mereka. Di TTLC baru akan ada promosi jika ada kekosongan jabatan pada suatu posisi jabatan tertentu

6. Pelatihan (*In & Out of The Job*)

Dalam hal ini baik karyawan di organisasi publik maupun swasta secara umum terdapat kesempatan untuk mendapatkan pelatihan baik yang modelnya *off the job* ataupun yang *on the job*.

7. Gaji

Karyawan di organisasi swasta menerima gaji yang lebih tinggi bahkan dua kali lipat lebih tinggi dibanding gaji yang diterima karyawan di organisasi pemerintah

Temuan lain yakni terkait penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) di tiga perusahaan tersebut yakni:

1. Persyaratan Kerja Karyawan

Dalam hal ini proses penarikan pelamar memiliki kesamaan antara organisasi swasta dan publik, yakni diawali melalui iklan di koran dan sarana umum lainnya kemudian menyortir lamaran yang masuk, menyeleksi pelamar sesuai dengan kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan dan selanjutnya memanggil pelamar untuk diinterview. Kandidat yang lolos interview kemudian diberi pelatihan dan selanjutnya diberi perjanjian kerja. Dengan proses rekrutmen yang demikian besar sekali kemungkinannya perusahaan akan mendapat kandidat yang salah karena sulit mendeteksi individu yang memiliki sikap kerja yang benar. Untuk itu dapat disimpulkan baik organisasi publik maupun swasta merekrut karyawannya hanya berdasarkan prestasi tidak

berdasarkan sikap kerja dan hal-hal lain yang mempengaruhi kesuksesan kerja individu.

2. Deskripsi Jabatan Karyawan

Terdapat perbedaan yang cukup signifikan dalam hal ini. Pada organisasi swasta pegawai mengaku memiliki deskripsi jabatan yang jelas yang selalu dimonitor oleh supervisornya. Manajemen yang baru di organisasi publik berupaya menciptakan budaya kerja yang baru dengan membuat level performansi yang berbeda untuk karyawan yang berbeda level. Namun hal ini tidak diaplikasikan untuk pegawai di level junior karena proses pembuatan deskripsi jabatan dan target jabatan belum disimpulkan.

3. Monitoring dan Pengembangan Kinerja Karyawan

Dalam hal ini baik di organisasi publik maupun swasta secara umum terdapat kesempatan untuk mendapatkan pelatihan baik yang modelnya *off the job* ataupun yang *on the job*. Namun demikian tetap terdapat sedikit perbedaan. Pada organisasi publik pegawai merasa sangat difasilitasi untuk mengembangkan karir mereka dengan diijinkannya untuk mengikuti studi lanjut ataupun pelatihan yang memakan waktu yang lama namun gaji, posisi & jabatan mereka tetap aman. Hal ini membuat pegawai TTLK makin merasa terikat dan loyal pada organisasinya. Tampaknya hal ini tidak diperoleh oleh pegawai VODACOM dan tiGo. Jika Pegawai ada yang ini

melanjutkan studi disarankan untuk mengajukan pengunduran diri. Untuk itulah mereka memilih untuk mengambil studi paruh waktu di kampus lokal yang ada di sekitar tempat mereka bekerja.

4. Sanksi Bagi Kinerja Kerja Yang Dibawah Standar

Perusahaan memiliki sistem pemberian sanksi yang berbeda-beda bagi karyawan yang kinerjanya dibawah standar. Di organisasi swasta 80 % dari pegawainya merasa akan ada sanksi jika kinerja mereka dibawah standar. Sedangkan pada organisasi publik (TTLC) 35 % karyawan berpendapat tidak akan ada sanksi jika kinerja mereka di bawah standar. Di tiGo , sebuah dokumen HRM membuktikan bahwa hukuman bagi karyawan dengan kinerja di bawah standar akan kehilangan hak untuk mendapatkan bonus dan terkadang bisa diberi peringatan dan diturunkan pangkat jabatannya. Selain itu pada organisasi swasta ada ketakutan yang besar pada diri pegawai jika melanggar aturan atau berperilaku buruk/ kontra produktif karena akan mendapatkan sanksi yang tegas. Meski karyawan merasa bahwa akan ada sanksi jika kinerja dibawah standar namun justru ini menjadi kekuatan yang tersembunyi karena hal tersebut menjadi pemicu bagi mereka untuk terus dapat menunjukkan kinerja yang maksimal.

PEMBAHASAN

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari temuan studi yang dilakukan (Mkisi et al (2008) melalui metode kuesioner

dan interview terdapat tujuh sumber motivasi yang berdampak pada kinerja individu di organisasi swasta maupun di organisasi publik yakni: 1. kondisi kerja, 2. tunjangan, 3. keamanan kerja, 4. promosi dan pengembangan karir, 5. pelatihan dan 6 .partisipasi dalam pengambilan keputusan dan 7. gaji. Peneliti akan menjelaskan dinamika psikologis dari ketujuh sumber-sumber motivasi tersebut sehingga berdampak pada kinerja karyawan di ketiga perusahaan telekomunikasi yang ada di Tanzania tersebut berdasarkan dua perspektif teori *Human Motivational Model (HMM)* yakni : *motivational sources (MS)* dan *motivational forces (MF)*.

Dalam kasus ini yang berperan utama sebagai *urge* dalam pengertian MS dari teori *HMM* adalah keamanan kerja. *Urge* merupakan sumber motivasi yang mampu memunculkan *drive* sehingga mampu mengaktifasi sumber motivasi yang lain. Berdasarkan data temuan dapat diketahui bahwa karyawan swasta merasa tidak aman dengan status kepegawaiannya karena sifatnya tidak tetap dan untuk bisa mempertahankan statusnya tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerjanya. Rasa tidak aman akan status kepegawaiannya merupakan *urge* yang berwujud *instinct* dan *need deprivation* . Artinya hal tersebut memberikan kekuatan pada diri karyawan untuk berperilaku tertentu (tampilkan kinerja maksimal) dalam rangka untuk tetap bisa bertahan (*instinct for survival*) di organisasi tersebut sehingga kebutuhannya untuk tetap mendapatkan gaji yang tinggi dan tetap ingin bekerja pada organisasi tersebut (*need deprivation*).

Urge pada karyawan swasta yang bersumber dari keaman kerja ini berhasil mendesak *freedom to choose* untuk menampilkan kinerja yang maksimal. Kinerja Maksimal yang ditampilkan karyawan swasta tidak hanya didorong oleh *urge* (keamanan kerja) tetapi juga distimulasi oleh promosi dan pengembangan karir yang dalam hal ini berperan sebagai *challenge*. Sistem promosi dan pengembangan karir di organisasi swasta sudah sangat terstruktur dan memberikan janji yang nyata bagi karyawan. Oleh karena itu pegawai swasta tertantang untuk selalu dapat menampilkan kinerja yang maksimal dan berkeinginan kuat untuk bisa berprestasi agar karyawan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan.

Adapun tunjangan dan kondisi kerja memiliki peran sebagai *incentive* dan hal ini juga mampu mempengaruhi *freedom to choose* dari karyawan swasta untuk tetap berkinerja maksimal. Berdasarkan data diketahui bahwa tunjangan di organisasi swasta lebih banyak dibanding organisasi publik. Meski pemberian tunjangan tidak berdasarkan kinerja tetapi berdasarkan peruntungan laba perusahaan maka karyawan pun terdorong untuk menampilkan kinerja maksimal agar lebih produktif karena produktivitas individu secara otomatis akan berdampak signifikan pada peningkatan produktivitas perusahaan sehingga otomatis juga akan meningkatkan laba perusahaan. Dengan demikian kesempatan mendapatkan bonus akan lebih besar

Sumber motivasi lainnya yang berperan sebagai *incentive* adalah

pelatihan. Di organisasi swasta kesempatan untuk mengikuti pelatihan dipenuhi dengan baik. Dengan mengikuti pelatihan individu akan mendapatkan wawasan ilmu, sikap ataupun ketrampilan yang akan mampu menunjang pelaksanaan kerja secara berkualitas dan maksimal. Dengan demikian efek positif dari diperolehnya tunjangan yang banyak, kondisi kerja yang baik serta pelatihan yang memadai bagi individu, menjadi *reinforcer* untuk terus mengulang perbuatan yang sama yakni bekerja keras untuk menampilkan kinerja kerja yang maksimal.

Urge (ketidakamanan status pekerja) dan *Challenge* (promosi & pengembangan karir yang jelas & prospektif) yang dirasakan karyawan swasta memang mampu menyetimulasi untuk melakukan *freedom to choose* yakni bekerja keras menampilkan kinerja kerja maksimal dan juga untuk cenderung mengulang hal tersebut agar tetap bisa terus menerus memperoleh *incentive* (tunjangan yang banyak, kondisi kerja dan pelatihan yang memadai). Namun demikian hal ini belum bisa menghasilkan *meaning* bagi karyawan swasta. Kurang dimilikinya *meaning* inilah yang cenderung mempengaruhi *freedom to choose* karyawan swasta untuk tidak komit dan tidak loyal pada organisasinya. Terbukti dari data bahwa tingkat *turn over* di organisasi swasta tinggi meskipun gajinya juga tinggi.

Data juga menyebutkan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait kepentingan organisasi baik di organisasi swasta maupun organisasi publik rendah. Artinya individu jarang atau bahkan memang tidak pernah

dilibatkan. Tampaknya hal ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi bahwa *freedom to choose*, *challenge*, dan *incentive* yang diperoleh karyawan swasta belum bisa bermuara pada *meaning*.

Adapun kekuatan motivasi kerja yang dimiliki karyawan swasta hingga mampu menghasilkan kinerja kerja yang maksimal dapat dijelaskan melalui perspektif MF {yang esensinya adalah *Risk; Uncertainty & Hope (RUH)* } dari teori HMM. Data yang bisa digunakan untuk menjelaskan hal ini adalah data dari aspek MSDM yang diterapkan dalam perusahaan, yakni : persyaratan jabatan karyawan (PJK), deskripsi jabatan karyawan (DJK), monitoring dan pengembangan kinerja karyawan (MPK) serta sanksi atas kinerja kerja yang dibawah standar (SKBS). Berdasarkan keempat aspek tersebut tiga diantaranya menunjukkan perolehan data yang berbeda antara organisasi swasta dan publik. Untuk PJK tidak ada perbedaan prosedur yang signifikan sehingga baik organisasi swasta maupun publik sama-sama berpeluang mendapatkan kandidat yang salah sasaran , yakni kandidat yang tidak dapat diandalkan untuk berkinerja produktif. Adapun tiga aspek lainnya yakni : DJK, MPK, & SKBS yang diterapkan antara organisasi publik dan swasta secara esensial memang berbeda. Perbedaan ini agaknya mendasari perbedaan tampilan kinerja kerja karyawan swasta dan publik.

(DJK) berdasarkan data di organisasi swasta sifatnya sangat jelas dan dimonitor secara intensif oleh supervisor. Kejelasan deskripsi jabatan ini

meminimalisir *uncertainty* yang dirasakan karyawan karena tidak membuat karyawan mengalami kebingungan peran (*role ambiguity*). Hal ini secara otomatis mampu memperkecil (*risk*) karena pegawai akan terhindar dari kesalahan atau resiko disalahkan karena mengerjakan sesuatu yang bukan menjadi wewenang dan tanggung jawabnya . Karena resiko berbanding terbalik dengan *hope* maka karena *risk* rendah secara otomatis *hope* yang dirasakan karyawan untuk dapat berhasil mengemban tugas dengan baik meningkat. Terlebih lagi karyawan swasta selalu mendapat pantauan langsung dari pengawas yang artinya jika mengalami kendala dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya akan mendapatkan nasehat ataupun umpan balik langsung dari supervisornya.

MPK yang diterapkan oleh organisasi swasta memberi kesempatan penuh bagi karyawan dan supervisor untuk membuat kesepakatan mengenai indikator kinerja yang akan menjadi dasar penilaian kinerja. Hal ini juga dapat meminimalisir *uncertainty* bagi karyawan. Kejelasan indikator yang akan menjadi dasar penilaian kinerja membuat karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang konkrit mengenai pekerjaannya sehingga memberi semangat untuk menampilkan kinerja yang maksimal karena target yang dikejar jelas dan terarah. Kondisi ini meningkatkan *hope* karyawan untuk memperoleh sukses dalam meraih prestasi kerja terbaik. Dan otomatis pegawai terhindari dari *risk* yang berupa gagal memperoleh referensi mengenai target kerja yang harus dilakukan.

SKBS tampaknya memiliki dampak yang paling kuat terhadap munculnya kinerja kinerja yang maksimal dari karyawan organisasi swasta. Berdasarkan data diketahui bahwa organisasi swasta memberlakukan pemberian sanksi yang tegas bagi karyawan yang memiliki kinerja yang rendah (di bawah standar) terlebih lagi yang melakukan perilaku kontra produktif yang bisa berupa penghapusan hak untuk mendapatkan bonus, diberi peringatan yang tegas dan bahkan mungkin saja akan mendapatkan sanksi pemecatan. Besarnya *risk* yang ditekankan oleh pihak manajemen organisasi swasta mampu memicu motivasi yang kuat dari karyawan untuk memunculkan kinerja kerja yang maksimal agar terhindar dari *risk* yang buruk tersebut. Meskipun cukup jelas akan mendapatkan sanksi namun masih terdapat unsur *uncertainty* nya yakni terkait sanksi apa yang akan didapatkan jika kinerjanya buruk. Bisa berat ataupun ringan. Hal ini memicu motivasi untuk menampilkan kinerja kinerja maksimal agar *hope* untuk terhindar dari mendapatkan sanksi yang berat dapat terwujud.

SIMPULAN

Hal-hal yang dapat disimpulkan dari analisis kasus penerapan setrategi motivasi yang oleh tiga perusahaan telekomunikasi di Tanzania adalah sebagai berikut:

1. Teori *Human Motivation Model (HMM)* baik dari perspektif *motivational sources (MS)* maupun perspektif *motivational forces (MF)* dapat digunakan untuk memahami terjadinya perbedaan kualitas kinerja kerja antara karyawan swasta & karyawan publik.
2. Berdasarkan perspektif *motivational forces (MF)* / R.U.H dari teori HMM, Dimilikinya kekuatan motivasi hingga mampu menghasilkan kualitas kinerja kerja karyawan swasta yang berkualitas disebabkan oleh MSDM yang diterapkan di organisasi swasta ,tersebut. Adanya (DJK) yang jelas & termonitor secara intensif serta MPK yang mengizinkan karyawan & supervisor membuat kesepakatan tentang indikator kinerja yang menjadi dasar penilaian mampu meminimalisir *uncertainty & risk* dan meningkatkan *Hope*; besarnya *Risk* yang diterapkan organisasi swasta akibat pemberian SKBS yang tegas membuat karyawan termotivasi untuk menampilkan kinerja kerja yang maksimal. Kesemuanya ini dapat menjelaskan kekuatan motivasi yang dimiliki karyawan dari organisasi swasta yang berdampak pada kemauan dan kemampuan untuk menampilkan kinerja kerja dengan kualitas yang lebih baik dari karyawan di organisasi publik.
3. Adapun cara sumber-sumber motivasi kerja yang berasal dari aspek-aspek organisasi yang ada di perusahaan swasta membentuk dinamika psikologis hingga mampu menghasilkan kinerja kerja yang berkualitas dapat dijelaskan dari perspektif *motivational sources (MS)* dari teori HMM. *Urge* (ketidakamanan status pekerja) dan *Challenge* (promosi & pengembangan karir yang

jelas & prospektif) yang dirasakan karyawan swasta memang mampu menyetimulasi untuk melakukan *freedom to choose* yakni bekerja keras menampilkan kinerja kerja maksimal dan juga untuk cenderung mengulang hal tersebut agar tetap bisa terus menerus memperoleh *incentive* (tunjangan yang banyak, kondisi kerja dan pelatihan yang memadai). Namun demikian hal ini belum bisa menghasilkan *meaning* bagi karyawan swasta. Kurang dimilikinya *meaning* (tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan) cenderung mempengaruhi *freedom to choose* karyawan swasta untuk tidak komit dan tidak loyal pada organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, F. (2022, July 12). Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mewujudkan Indonesia Emas 2045. <https://lan.go.id/?p=9996>
- Chitto, H. B., Ramphul, N., & Nowbutsing, B. (2009). Globalization and public sector reforms in a developing country. *Culture Mandala: The Bulletin of the Centre for East-West Cultural and Economic Studies* The Bulletin of the Centre for East-West Cultural and Economic Studies *Globalization and Public Sector Reforms in a Developing Country*, 8(2), 30–51. <http://epublications.bond.edu.au/cm/vol8/iss2/3>
- Hartono, R. (2015, February 16). Kualitas Pelayanan Publik Instansi Pemerintah: “Buruk Muka, Cermin Dibelah” Konten ini telah tayang di Kompasiana.com dengan judul “Kualitas Pelayanan Publik Instansi Pemerintah: “Buruk Muka, Cermin Dibelah””, Klik untuk baca: <https://www.kompasiana.com/Rudharjs/54f8ca57a33311af098b4a2f/Kualitas-Pelayanan-Publik-Instansi-Pemerintah-Buruk-Muka-Cermin-Dibelah>.
- Mkisi, N. E., (2008). *Application of Human Resource Management initiatives for workers motivation and organisation performance in Telecommunication Sector in Tanzania*. Netherlandas: Institute of Social Studies.
- Qin, L. (2010). *Employee Motivation in a Cross-cultural Organisation*. Thesis . Helsinki: Acrada University of Applied Sciences Departemen of Business Adminsitration, Media and Technology
- Riyono, B. (2012). *Motivasi Dengan Perspektif Psikologi Islami*. Yogyakarta : Quality Publishing.
- Riyono, B. (2014). *Human Motivation Model Sebuah Koreksi terhadap Teori "Need Hierarchy "Maslow*. In S. Wimbarti & L. Chizanah (Eds.), *Perkembangan Psikologi Masa Kini: Kajian Berbagai Bidang* (pp. 62–77). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Riyono, B., Himam, F., & Subandi. (2012). *The Fundamental Motivational Force in Compensating In Search for Anchors for Human Vulnerability*. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 14(3), 229–252. <http://www.gamaijb.mmugm.ac.id/>
- Shakya, R. K. (2009). *Why Civil Service Reforms fail?-A Case of Nepal*. *Administration and Management Review*, 21(2), 40–63.
- Shepherd, G. (2003). *Civil Service Reform in Developing Countries: Why Is It Going Badly?. 11th International Anti-Corruption Conference 25-28 May 2003* ,