

## Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu

Iin Arsyad<sup>1\*</sup>, Suasa<sup>1</sup>, Ani Susanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Tadulako  
email: [iinarsyad44@gmail.com](mailto:iinarsyad44@gmail.com) <sup>1\*</sup>

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received : 15 April 2024

Revised : 13 Mei 2024

Accepted : 14 Mei 2024

**Keywords:** Work Motivation,  
Organizational Development

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja,  
Pengembangan Organisasi

**DOI:** 10.62335

### ABSTRACT

*This research aims to find out and provide an overview of the results of the implementation of work motivation for state civil servants (ASN) at the Plantation and Livestock Service of Pasangkayu Regency with various aspects of its implementation. This research was conducted at the Plantation and Livestock Service Office of Pasangkayu Regency using the technique of selecting and determining informants purposively as many as 5 (five) people, and referring to McClelland's work motivation theory. The research method used is a descriptive qualitative research method and data collection techniques are through observation, interviews and documentation.*

*The results of the research show that the work motivation of State Civil Apparatus (ASN) at the Plantation and Livestock Service of Pasangkayu Regency can be said to be quite good based on McClelland's theory, namely that there are three sub-variables, namely the need for achievement, the need for power, the need for power, and the need for achievement. and Relationship needs (need for affiliation). Research shows that the work motivation of ASNs at the Pasangkayu Regency Plantation and Livestock Service Office, based on McClelland's theory, is driven by three sub-variables: the need for achievement, the need for power, and the need for relationships. Increasing work morale in the office can be achieved through setting measurable goals related to the development of the plantation and livestock sectors, as well as involving aspects of training, transparent communication and recognition of achievements. Fulfillment of achievement needs plays an important role in motivating ASNs, while lack of fulfillment of power needs and relationship needs can reduce motivation and affect relationships between coworkers. Therefore, it is important for*

*organizations to pay attention to and fulfill these needs in order to increase the motivation, work welfare and performance of ASN, especially agricultural instructors, in achieving the goals and vision of the Service.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memberikan gambaran mengenai Hasil Pelaksanaan Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu Dengan berbagai aspek dalam pelaksanaannya. Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Perkebunan Dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu dengan teknik pemilihan dan penentuan informan secara purposive sebanyak 5 (lima) orang, dan mengacu pada teori motivasi kerja dari McClelland. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dan teknik pengumpulan datanya melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu dapat dikatakan sudah cukup baik berdasarkan teori McClelland yakni ada tiga sub variabel yaitu Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN di Kantor Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu, berdasarkan teori McClelland, didorong oleh tiga sub variabel: kebutuhan pencapaian, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan hubungan. Meningkatkan semangat kerja di kantor tersebut dapat dicapai melalui penetapan tujuan yang terukur terkait dengan pengembangan sektor perkebunan dan peternakan, serta melibatkan aspek pelatihan, komunikasi transparan, dan pengakuan atas pencapaian. Pemenuhan kebutuhan pencapaian memainkan peran penting dalam memotivasi ASN, sementara kurangnya pemenuhan kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan hubungan dapat mengurangi motivasi dan mempengaruhi hubungan antar rekan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan tersebut guna meningkatkan motivasi, kesejahteraan kerja, dan kinerja para ASN, terutama para penyuluh pertanian, dalam mencapai tujuan dan visi dinas.

## 1. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia pada dasarnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan penting dalam keberhasilan instansi. Pengelolaan SDM yang baik merupakan kunci sukses dalam tercapainya tujuan. Untuk bisa menilai kualitas dari SDM yang ada dapat dilihat dari kinerja pegawai. Hasil kerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Di dalam suatu instansi seringkali menghasilkan kualitas kerja yang berbeda-beda setiap individu pegawai. Adanya perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya seperti motivasi kerja dan disiplin kerja.

Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Menurut Robbins, (2001:24) bahwa “motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi”. Bila seseorang termotivasi maka dia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu.

Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pegawai yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Pada suatu instansi seringkali hanya menuntut kinerja yang tinggi pada para pegawai, tanpa melihat faktor-faktor yang mempengaruhi. Padahal faktor mendasar dalam menunjang kinerja seperti motivasi kerja dan disiplin kerja harus diperhatikan juga demi meningkatnya produktivitas pegawai. Di era globalisasi saat ini peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan suatu kondisi yang tidak dapat dihindarkan, ini jelas menuntut adanya profesionalisme di aparatur negara harus kreatif menciptakan inovasi, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini dibutuhkan figur seorang pemimpin instansi yang mampu untuk meningkatkan motivasi pegawai, agar tujuan dari instansi dapat tercapai dan akan berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai.

Motivasi pegawai di Dinas Perkebunan dan Peternakan memiliki peran kunci dalam meningkatkan kinerja mereka dalam mengelola aspek-aspek perkebunan dan peternakan. Mereka bertanggung jawab untuk mencapai dan memastikan keterpaduan dalam pengelolaan aktivitas perkebunan dan peternakan di tingkat nasional, regional, dan provinsi. Dinas Perkebunan dan Peternakan merupakan bagian penting dari Pemerintah Kabupaten Pasangkayu, Sulawesi Barat, dan susunan organisasi serta tugas mereka diatur berdasarkan peraturan daerah setempat, khususnya Peraturan Daerah Kabupaten Mamuju Utara. Nomor 7 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata kerja Dinas Daerah Kabupaten Mamuju Utara dan Peraturan Bupati Nomor 35 Tahun 2017 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perkebunan dan Peternakan. Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu merupakan unsur penyelenggaraan pemerintah daerah yang dipimpin oleh kepala

dinas, yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah.

Dalam upaya memandu pembangunan sektor perkebunan dan peternakan, Dinas Perkebunan dan Peternakan telah menetapkan visi yang menggambarkan masa depan yang diharapkan. Visi mereka adalah menciptakan masyarakat yang aktif dalam sektor perkebunan dan peternakan, yang hidup sejahtera, maju, dan berpenghargaan melalui praktik pertanian yang berkelanjutan.

Visi ini sejalan dengan visi Pemerintah Daerah Kabupaten Pasangkayu 2021-2026. Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia, atau aparatur, dalam konteks organisasi merupakan aset berharga yang memiliki kebutuhan dan keinginan untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka serta memahami tujuan dan strategi keseluruhan organisasi. Ini penting agar mereka dapat bekerja efektif untuk mendukung tujuan dan visi organisasi atau instansi tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi elemen yang sangat krusial, karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kontribusi, komitmen, dan pemahaman individu-individu dalam organisasi tersebut. (Ardana, dkk., 2012:3)

Salah satu elemen penting dalam sumber daya manusia adalah elemen motivasi kerja aparatur, dimana dalam motivasi dapat dilihat bagaimana sikap dan kinerja aparatur dalam memberikan kontribusinya kepada instansi atau organisasi. Minat dan semangat sangat dibutuhkan dan dapat tumbuh apabila para pimpinan menyadari akan kewajiban-kewajibannya terhadap para aparatur tersebut yang dimana pemimpin adalah motivator, dalam hal ini membimbing, membina dan komitmen secara wajar sesuai dengan azas-asas kemanusiaan serta menghargainya sebagai pelaksana organisasi atau instansi. Semangat dan loyalitas kerja dapat dilihat dari mereka yang merasa senang dengan pekerjaannya.

Agar supaya kegairahan aparatur dalam bekerja tidak menurun dibutuhkan suatu dorongan bagi aparatur dalam menyelenggarakan kegiatan di organisasi atau instansi, dorongan itulah yang disebut dengan motivasi. McClelland (Robbins, 2001:173) mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu dorongan prestasi, kekuasaan, dan berafiliasi atau sosialisasi terarah.

Berdasarkan kondisi lapangan saat melakukan penelitian dalam motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan yang menjadi fokus teori McClelland. Salah satunya adalah kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), yang mengindikasikan adanya kurangnya penekanan pada penetapan tujuan yang jelas dan terukur yang terkait langsung dengan pengembangan sektor perkebunan dan peternakan. Kurangnya pemberian pelatihan yang memadai juga menjadi masalah, sehingga ASN kesulitan dalam memastikan efektivitas dalam pelaksanaan tugas mereka. Selain itu, kurangnya pemenuhan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) juga menjadi masalah serius. Ketidakpastian dalam komunikasi dan kurangnya pengakuan atas pencapaian menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dan meningkatkan stres,

sehingga mengganggu hubungan antar rekan kerja. Oleh karena itu, perlu ada upaya yang lebih besar dari pihak organisasi untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan tersebut guna meningkatkan motivasi, kesejahteraan kerja, dan kinerja para ASN, terutama para penyuluh pertanian, dalam mencapai tujuan dan visi dinas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti mengangkat judul tentang “MOTIVASI KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA DINAS PERKEBUNAN DAN PETERNAKAN KABUPATEN PASANGKAYU”. Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu.

## **2. KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Penelitian terdahulu, Sudirman Gulo (Universitas HKBP NOMMENSEN MEDAN, 2020) Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mendapatkan informasi tentang, pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh simultan dari motivasi kerja, kepuasan kerja dan etos kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif dan dengan instrument berupa kuisioner. Objek penelitian ini adalah Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Nias Barat dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang pegawai yang sekaligus menjadi responden dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini adalah memberi bukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai.

### **2.1. Teori Motivasi**

Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dirinya seseorang untuk bertindak atau berperilaku. John R. Schemerhorn mengemukakan bahwa motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*organizational behavior*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan presentasi. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat presentasi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidikan, manajer, dan penelitian, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Tokoh motivasi lain yang mengemukakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain adalah David C. McClelland, kemampuan seseorang untuk berprestasi ini membuat McClelland terpesona untuk melakukan serangkaian riset empirisnya Bersama assosiasinya di Universitas Harvard Amerika Serikat. Selama

lebih dari 20 tahun Bersama timnya McClelland melakukan penelitian tentang desakan untuk berprestasi ini (Thoha, 2009;235).

Hasil penelitian McClelland membuat dia lebih percaya bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Lebih penting lagi kebutuhan berprestasi ini dapat diisolasi dan diuji pada setiap kelompok. Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan satu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi kerja orang lain. Ada tiga kebutuhan manusia ini menurut McClelland (dalam Robbins, 2008;230), yakni:

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil,
- b. Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*), keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja. Menurut Fred Luthans (2006;274) ada beberapa karakteristik dari orang-orang berprestasi tinggi antara lain:

- a. *Suka mengambil resiko yang moderat.* Pada umumnya Nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi risikonya juga besar, tetapi penemuan McClelland menunjukkan lain. Sebagai ilustrasi McClelland melakukan percobaan laboratorium. Beberapa partisipan diminta olehnya melempar lingkaran-lingkaran kawat pada pasak-pasak yang telah dipasang. Pada umumnya orang-orang tersebut melempar secara acak kadang-kadang lebih dekat dengan pasak dan kadang-kadang agak jauh. Orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi, cara melemparnya akan jauh berbeda dengan cara kebanyakan orang tersebut. Orang ini akan lebih berhati-hati mengukur jarak. Partisipan tersebut tidak akan terlalu dekat supaya semua kawat tidak masuk pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan melesetnya. Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu risiko yang moderat, tidak terlalu besar risikonya dan pula tidak terlampau rendah.
- b. *Memerlukan umpan balik yang segera.* Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang kerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya dikemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang tersebut. Informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasnya bagaimana ia berusaha mencapai hasil. Sehingga ia tahu kekurangannya yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya.
- c. *Memperhitungkan keberhasilan.* Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan - penghargaan materi. Ia lebih puas pada nilai intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak mengharapkan hadiah-

hadiah materi atau penghargaan lainnya atas prestasinya tersebut. Kalau dalam berprestasi kemudian mendapatkan pujian, penghargaan dan hadiah-hadiah melimpah, hal tersebut bukanlah karena ia mengharapkan tetapi karena orang lain atau lingkungannya akan menghargainya.

- d. *Menyatu dengan tugas.* Sekali orang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas atau pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang. Hal ini berarti bahwa ia bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan ketekan hati yang bulat tidak setengah-setengah. Dia tidak bisa meninggalkan tugas yang baru selesai separuh perjalanan. Dan dia tidak akan puas sebelum tugas pekerjaan tersebut selesai seluruhnya, dengan memberikan hasil maksimal. Tipe komitmen pada dedikasinya ini memancar dari keperdiannya yang teguh, yang kadangkala mempunyai pengaruh kurang baik terhadap orang yang berhubungan dengannya. Orang lain merasakan bahwa prestasi ini seringkali tidak bersahabat. Dia lebih condong berfikir secara realistis mengenai kemampuannya dan tidak menyenangkan orang lain bersama-sama dalam satu jalan untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian jelaskan bahwa tipe orang yang berprestasi tinggi tidak selalu ramah dengan orang lain. Empat karakteristik tersebut di atas dikemukakan oleh McClelland berdasarkan hasil risetnya bertahun-tahun. Adapun Jay Hall Bersama kelompoknya yang dikatakan sebagai orang yang lebih baru dibandingkan McClelland melaporkan studinya yang menyeluruh tentang gaya manajer. Dia mengobservasi lebih dari 16.000 manajer dengan membaginya atas manajer-manajer yang mempunyai prestasi tinggi, menengah, dan rendah. Berikut ini adalah laporan penemuannya (dalam ThoHa, 2009;238-240) yaitu:

1. Manajer yang mempunyai prestasi rendah, dapat diketahui lewat sifat pandangannya yang pesimis, dan mempunyai sifat dasar tidak percaya pada kemampuan bawahannya. Adapun manajer yang berprestasi tinggi menunjukkan sifat yang berlawanan dari yang rendah prestasinya. Dia selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi. Motivasi pribadi manajer itu dapat diproyeksikan pada bawahannya. Dengan demikian manajer dengan motivasi prestasi yang tinggi selalu memikirkan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk bisa berprestasi. Dia berusaha membicarakan hal ini pada bawahannya dan berusaha mempolakan dalam struktur pekerjaan yang menjamin bawahan untuk mencapai prestasi. Adapun manajer dengan motivasi prestasi yang moderat selalu memikirkan simbol. Dan yang termotivasi prestasi rendah senantiasa memikirkan tentang keamanan. Baik yang moderat maupun rendah mempunyai cara-cara yang sama dalam memotivasi bawahan.
2. Manajer yang mempunyai motivasi prestasi tinggi siap mempergunakan, metode partisipasi dengan bawahannya, sementara itu moderat dan rendah tidak mempunyai kemauan untuk melibatkan bawahan dalam berpekerjaan serta pada pembuatan-pembuatan keputusan.
3. Manajer yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung bersikap terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnnya baik sesama manajer maupun dengan bawahannya.

Adapun yang moderat selalu dikuasai oleh perasaan dan ide-ide sendiri. Sedangkan manajer yang rendah prestasinya cenderung untuk menghindari berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.

4. Manajer berprestasi tinggi menunjukkan sikapnya mau memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya. Manajer berprestasi moderat mempunyai minat yang besar untuk memikirkan produksi dan perhatian yang rendah pada orang-orang. Adapun manajer yang mudah prestasinya selalu memperhatikan diri dan tidak memperdulikan orang-orang dan produksi.

Beberapa hasil penemuan Hall tersebut menunjukkan adanya perbedaan dengan profil McClelland tentang berprestasi tinggi dan rendah. Suatu contoh, oleh McClelland disebutkan bahwa orang yang bermotivasi tinggi cenderung tidak bersahabat dan tidak menyenangkan orang lain. Sementara itu penemuan Hall menyatakan bahwa orang-orang yang bersifat terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan bawahannya dan mau memikirkan bahwa bawahannya sebagai potensi yang bermanfaat. Namun demikian, penemuan McClelland yang mengenalkan motivasi berprestasi ini amat bermanfaat dalam mempelajari motivasi, karena motivasi untuk berprestasi itu dapat diajarkan untuk mencapai prestasi kelompok atau organisasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan informasi yang relevan mengenai motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu, dengan dasar untuk menggambarkan fenomena yang berhubungan dengan motivasi kerja mereka. Tipe penelitian bersifat deskriptif kualitatif, dilakukan melalui wawancara untuk memberikan gambaran mendetail. Fokus penelitian ini adalah motivasi kerja ASN, diartikan sebagai dorongan internal untuk mencapai tujuan organisasi. McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan motivasi: pencapaian, kekuasaan, dan hubungan. Data penelitian dibagi menjadi data primer, diperoleh dari wawancara dan pengamatan langsung, serta data sekunder dari dokumen dan literatur. Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian kepustakaan dan lapangan, termasuk observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data dipilih melalui teknik purposive sampling, melibatkan Kabid Peternakan, Kabid Perkebunan, dua staf ASN, dan Penyuluh Pertanian Ahli Muda. Teknik pengumpulan data mencakup penelitian kepustakaan dan lapangan, sementara analisis data mengikuti model Miles dan Huberman dengan langkah pengumpulan, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara interaktif hingga data jenuh. Lokasi penelitian adalah Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu, dipilih berdasarkan observasi peneliti terkait pelaksanaan tugas dinas tersebut. Penelitian dijadwalkan dari Februari hingga April 2024.

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### **Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu.**

Berdasarkan observasi dan pengambilan data dilapangan tentang motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Perkebunan dan peternakan Kabupaten Pasangkayu. Aparatur Negara (ASN) adalah kelompok profesi yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. ASN merupakan alat kelengkapan negara yang bertanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. ASN dapat berada di berbagai lembaga pemerintahan, termasuk lembaga legislatif, yudikatif, TNI, dan POLRI. Pengertian ASN didasarkan pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN merupakan unsur pelaksana, motor penggerak, dan penyelenggara kegiatan dalam suatu instansi atau organisasi. Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuan tergantung pada kehandalan ASN yang mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan jabatan. Berdasarkan penelitian dan pembahasan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Perkebunan dan peternakan Kabupaten Pasangkayu, dapat disimpulkan bahwa faktor kebutuhan menjadi sumber motivasi utama bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Faktor kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan terhadap prestasi (*Need For Achievement*), kebutuhan terhadap kekuasaan (*Need For Power*), dan kebutuhan terhadap afiliasi (*Need For Affiliation*) sebagaimana yang dikemukakan oleh David McClelland. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik merupakan dua jenis motivasi yang bergantung pada waktu dan konteks. Motivasi intrinsik muncul dari rangsangan dari dalam diri individu, sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Keduanya berperan dalam mendorong individu untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan. Menurut Maslow (dalam Hasibuan, 2006: 105-106) Pada umumnya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh beragam faktor. Motivasi kerja pada dasarnya merupakan rangsangan yang diberikan dalam berbagai macam bentuk dengan tujuan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Bila rangsangan ini bersinerji baik dengan pegawai maka akan melahirkan motivasi kerja yang tinggi, demikian pula sebaliknya rangsangan yang diberikan tidak bersinerji baik dengan pegawai maka akan berdampak timbulnya motivasi kerja yang rendah (Hasibuan 2006: 114).

Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu adalah badan pemerintahan di Kabupaten Pasangkayu, yang bertanggung jawab atas pengelolaan sektor pertanian dan peternakan di wilayah tersebut. Tugas utamanya adalah mengembangkan, mengawasi, dan mengatur kegiatan yang terkait dengan sektor perkebunan dan peternakan untuk meningkatkan kesejahteraan petani dan peternak serta meningkatkan produksi pertanian dan peternakan secara berkelanjutan. Dalam menjalankan tugasnya, Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu biasanya melaksanakan beberapa kegiatan seperti pengembangan teknologi pertanian dan peternakan, pemberian pelatihan dan pendidikan, pengawasan dan pengendalian penyakit hewan dan tanaman, pengembangan pasar dan pemasaran, dan pembinaan dan pengembangan kapasitas. Dengan

melakukan berbagai kegiatan tersebut, Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu berperan penting dalam mendukung pertumbuhan dan pembangunan sektor pertanian dan peternakan di wilayah tersebut serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat petani dan peternak.

Adapun Aparatur Sipil Negara (ASN) mungkin merasa termotivasi ketika pekerjaan mereka diakui dan diapresiasi oleh atasan atau rekan kerja. Penghargaan bisa berupa penghargaan formal, seperti penghargaan karyawan terbaik atau promosi jabatan, atau bahkan pengakuan sederhana dalam bentuk ucapan terima kasih. Dalam penelitian ini di analisis berdasarkan beberapa variabel teori yang dikemukakan oleh McClelland (dalam Robbins, 2008;230) ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu ; (1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), (2) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), (3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

#### **a. Kebutuhan Pencapaian (*Need for Achievement*)**

Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) adalah dorongan untuk melampaui standar, mencapai tujuan yang menantang, dan berusaha keras untuk sukses. Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengejar prestasi dan menunjukkan kemampuan serta usaha yang maksimal. Namun, kebutuhan pencapaian dapat menimbulkan masalah seperti perasaan tidak pernah puas, kecemasan berlebihan terhadap kegagalan, konflik dengan kebutuhan lain, dan kesulitan mengenali batas. Penting untuk memahami dan mengelola tantangan ini agar individu bisa mencapai keseimbangan antara aspirasi dan kesejahteraan. Kebutuhan pencapaian mempengaruhi motivasi dan perilaku individu di berbagai bidang seperti pendidikan, karier, dan hubungan interpersonal. Memahami kebutuhan ini membantu merancang lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan pencapaian. Salah satu informan, Fatmawati, S.Hut, Kepala Bidang Perkebunan, menyatakan bahwa untuk memotivasi ASN di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu, penting untuk menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, memberikan pelatihan yang sesuai, komunikasi terbuka, dan pengakuan atas pencapaian. Dengan demikian, semangat kerja yang tinggi dan pencapaian optimal dapat diwujudkan. Abdul Gafur, S.Pt., M.AP, Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, menambahkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur memberikan fokus dan arah bagi ASN, meningkatkan semangat mereka karena mereka tahu apa yang harus dicapai dan bagaimana pencapaiannya diakui.

Kebutuhan pencapaian dalam lingkungan kerja menunjukkan pentingnya tujuan yang jelas dan terukur untuk memotivasi ASN, memberikan orientasi yang pasti dan mengukur kesuksesan. Pemenuhan kebutuhan pencapaian memberikan panduan yang jelas dan memastikan efektivitas kerja ASN. Sarlota, S.Pt, seorang ASN, menekankan bahwa tujuan yang jelas dan terukur memberikan arah dan fokus, menciptakan rasa puas saat tujuan tercapai, dan mendorong untuk bekerja lebih keras. Drh. A.Ayu Nur Ramadhani menambahkan bahwa tujuan yang jelas memberikan arah pasti dalam pekerjaan dan meningkatkan motivasi saat tujuan tercapai, memberikan panduan dan motivasi untuk pencapaian berkelanjutan. Kasding, S.Tr., A.Pt, Penyuluh Pertanian Ahli Muda,

menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dalam pengembangan sektor pertanian memberikan arah yang pasti, rasa bangga saat mencapai tujuan, dan meningkatkan semangat untuk memberikan kontribusi yang lebih baik.

Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, serta menyediakan pelatihan, komunikasi terbuka, dan pengakuan atas pencapaian, kebutuhan pencapaian dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan semangat kerja dan mencapai visi dan misi Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu. Pemenuhan kebutuhan pencapaian memberikan motivasi, arah yang jelas, dan memastikan efektivitas dalam pelaksanaan tugas, menimbulkan rasa bangga saat tujuan tercapai, dan memotivasi untuk hasil yang lebih baik secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan pencapaian merupakan faktor penting dalam mempertahankan semangat kerja dan kontribusi optimal dalam lingkungan kerja.

#### **b. Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*)**

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sesuai dengan keinginan kita, sehingga mereka tidak bertindak sebaliknya, dikenal sebagai kebutuhan akan kekuasaan. Ini merupakan salah satu dari tiga kebutuhan dasar yang diidentifikasi dalam teori kebutuhan McClelland. Kebutuhan akan kekuasaan merujuk pada dorongan seseorang untuk mengendalikan dan memengaruhi orang lain serta mendominasi situasi. Individu dengan kebutuhan ini cenderung ingin menjadi pemimpin, mengambil inisiatif, dan mengendalikan lingkungan sekitar mereka.

Kebutuhan akan kekuasaan dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari ambisi untuk mencapai posisi otoritas tinggi di tempat kerja hingga keinginan untuk memimpin dalam hubungan sosial atau kelompok. Orang dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi cenderung memiliki karakteristik seperti keinginan untuk mengontrol, ambisius, percaya diri, dan bersedia mengambil risiko.

Meskipun kebutuhan ini bisa menjadi sumber motivasi yang kuat untuk mencapai kesuksesan, penting untuk mengingat bahwa kekuasaan harus digunakan dengan tanggung jawab. Penyalahgunaan kekuasaan dapat berdampak negatif bagi individu maupun orang di sekitarnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Fatmawati, S.Hut, Kepala Bidang Perkebunan, kebutuhan akan kekuasaan memainkan peran penting dalam memotivasi aparatur sipil negara (ASN) di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu. Kekuasaan tidak hanya tentang kontrol atau dominasi, tetapi juga kemampuan untuk mempengaruhi keputusan, mengarahkan perubahan positif, dan memimpin secara efektif. ASN, termasuk penyuluh pertanian ahli muda, merasa termotivasi ketika mereka diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, memiliki otonomi dalam menjalankan tugas, dan diakui atas kontribusi mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan akan kekuasaan, motivasi dan kinerja ASN dapat ditingkatkan dalam mencapai tujuan dan visi dinas.

Abdul Gafur, S.Pt., M.AP, Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, juga menekankan bahwa kebutuhan akan kekuasaan relevan dalam konteks motivasi kerja ASN di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu. Kekuasaan di sini bukan hanya tentang dominasi, tetapi tentang mempengaruhi keputusan, mendorong perubahan positif, dan memimpin secara efektif. ASN merasa termotivasi ketika mereka dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan, memiliki otonomi dalam menjalankan tugas, dan merasa dihargai atas peran mereka. Sebagai kepala bidang, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pemberian kekuasaan kepada ASN untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Sarlota, S.Pt, seorang ASN, menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat memengaruhi motivasi kerja. Ketika ASN memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki otonomi dalam tugas, dan diakui atas kontribusi mereka, motivasi untuk bekerja dengan baik meningkat. Namun, ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi, motivasi mereka cenderung menurun. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan kebutuhan ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberian kekuasaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja ASN.

drh. A.Ayu Nur Ramadhani menambahkan bahwa manajemen dapat meningkatkan pemberian kekuasaan kepada staf ASN dengan memperkuat komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan lebih banyak otonomi, dan memberikan pengakuan atas kontribusi secara teratur. Langkah-langkah ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, bertanggung jawab, dan menghargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja ASN.

Kasding, S.Tr., S.Pt, Penyuluh Pertanian Ahli Muda, menegaskan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Ketika ASN merasa memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan, memiliki otonomi dalam tugas, dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka, motivasi mereka meningkat. Sebaliknya, jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, motivasi mereka cenderung menurun. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan kebutuhan ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberian kekuasaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja ASN dalam mencapai tujuan dan visi Dinas.

Secara keseluruhan, kebutuhan akan kekuasaan memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja ASN di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu. Kekuasaan dalam konteks ini mencakup kemampuan untuk mempengaruhi keputusan, mengarahkan perubahan positif, dan memimpin secara efektif. Dengan memberikan ruang untuk berkontribusi, otonomi, dan pengakuan, kebutuhan akan kekuasaan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja ASN dalam mencapai tujuan organisasi.

### **c. Kebutuhan Hubungan (*Need for Affiliation*)**

Kebutuhan hubungan, atau afiliasi, merupakan dorongan individu untuk membangun hubungan yang hangat, ramah, dan dekat dengan orang lain. Menurut teori kebutuhan McClelland, ini adalah salah satu dari tiga kebutuhan dasar yang memotivasi perilaku manusia. Orang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung mencari kebersamaan, kerjasama, dan dukungan sosial dari lingkungan mereka. Mereka merasa nyaman dalam lingkungan yang mendukung dan memiliki hubungan yang erat dengan orang lain. Kebutuhan ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti keinginan untuk bersosialisasi atau dorongan untuk bekerja dalam tim dan membangun hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja.

Orang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi biasanya memiliki sifat empati, kepekaan terhadap perasaan orang lain, dan keinginan untuk membantu serta mendukung orang lain. Mereka cenderung menghindari konflik dan mencari penyelesaian damai dalam hubungan mereka. Meskipun kebutuhan akan hubungan bisa menjadi sumber kebahagiaan dan dukungan emosional, ketergantungan yang berlebihan pada hubungan sosial dapat menyebabkan ketergantungan dan ketakutan akan kesendirian. Oleh karena itu, penting untuk menemukan keseimbangan antara kebutuhan akan hubungan dan kebutuhan akan otonomi serta independensi pribadi.

Dampak Kebutuhan Hubungan terhadap Motivasi Kerja, Fatmawati, S.Hut, Kepala Bidang Perkebunan, menyatakan bahwa kebutuhan hubungan dapat memengaruhi motivasi kerja. Jika seseorang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi, mereka lebih termotivasi untuk membangun hubungan yang hangat dan akrab dengan staf dan rekan kerja. Hal ini mendorong kerja sama tim, dukungan sosial, dan lingkungan kerja yang mendukung. Sebaliknya, jika kebutuhan akan hubungan tidak terpenuhi, motivasi kerja dan kesejahteraan psikologis para ASN bisa berkurang, berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas mereka.

Abdul Gafur, S.Pt, M.AP, Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, mengemukakan bahwa kebutuhan hubungan sangat mempengaruhi motivasi kerja. Seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi akan terdorong untuk menjalin hubungan erat dan ramah dengan staf dan pihak terkait, mendorong kolaborasi efektif, dukungan sosial, dan lingkungan kerja harmonis. Ketidakpuasan dalam kebutuhan hubungan dapat mengurangi motivasi dan kesejahteraan psikologis, serta berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas ASN.

Sarlota, S.Pt, staf ASN, menekankan pentingnya kebutuhan hubungan dalam konteks motivasi kerja. Kurangnya interaksi sosial, dukungan sosial dari rekan kerja atau atasan, serta konflik interpersonal yang tidak terselesaikan dapat mengurangi motivasi kerja ASN. Ketidakpuasan dalam kebutuhan hubungan mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan kinerja mereka di bidang perkebunan dan peternakan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan memenuhi kebutuhan hubungan ASN untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

drh. A.Ayu Nur Ramadhani, staf ASN, menjelaskan bahwa kurangnya interaksi sosial menyebabkan beberapa ASN merasa terisolasi dan kurang terhubung dengan rekan kerja dan lingkungan kerja mereka. Ini mengurangi rasa kebersamaan dan dukungan sosial yang diperlukan untuk motivasi kerja yang tinggi. Konflik antarpribadi yang tidak terselesaikan juga menciptakan ketegangan, stres, dan perasaan tidak diakui, yang semuanya mengurangi motivasi kerja dan kinerja ASN di bidang perkebunan dan peternakan.

Kasding, S.Tr., S.Pt, Penyuluh Pertanian Ahli Muda, menekankan bahwa hubungan yang baik dengan petani, peternak, dan stakeholder lainnya sangat penting untuk memahami kebutuhan mereka, memberikan dukungan, dan menyampaikan informasi yang relevan. Interaksi yang baik dan hubungan yang kuat meningkatkan efektivitas penyuluhan dan peluang mencapai hasil yang lebih baik dalam pengembangan sektor pertanian dan peternakan. Memperhatikan kebutuhan hubungan menjadi kunci untuk memastikan kesuksesan tugas-tugas sebagai penyuluh pertanian ahli muda.

Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) memiliki dampak signifikan pada motivasi kerja ASN di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu. Pemenuhan kebutuhan ini dapat meningkatkan semangat kerja, kesejahteraan psikologis, dan kinerja secara keseluruhan. Sebaliknya, kurangnya pemenuhan kebutuhan hubungan dapat mengurangi motivasi, meningkatkan stres, dan mengganggu hubungan antar rekan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan hubungan guna meningkatkan motivasi, kesejahteraan kerja, dan kinerja ASN dalam mencapai tujuan dan visi organisasi.

## **5. PENUTUP / KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu sangat dipengaruhi oleh tiga sub-variabel dari teori McClelland (dalam Robbins, 2008;230), yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Ketiga sub-variabel ini berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu.

Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, yang terkait langsung dengan pengembangan sektor perkebunan dan peternakan, serta menyertakan aspek pelatihan, komunikasi yang transparan, dan pengakuan atas pencapaian, semangat kerja yang tinggi dan pencapaian optimal dalam mewujudkan visi dan misi Dinas dapat tercapai. Pemenuhan kebutuhan pencapaian memainkan peran penting dalam memotivasi ASN untuk bekerja dengan semangat yang tinggi, memberikan orientasi yang pasti, dan memastikan efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Dengan adanya tujuan yang jelas, individu memiliki arah yang terdefinisi dengan baik dalam pekerjaan

mereka. Ketika tujuan tersebut tercapai, hal ini tidak hanya menimbulkan rasa bangga tetapi juga meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih tinggi.

Meskipun kebutuhan pencapaian ini penting, kurangnya pemenuhan kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan hubungan dapat mengurangi motivasi, meningkatkan stres, dan mengganggu hubungan antar rekan kerja di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Pasangkayu. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini guna meningkatkan motivasi, kesejahteraan kerja, dan kinerja para ASN, khususnya para penyuluh pertanian, dalam mencapai tujuan dan visi Dinas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, dkk. (2012). Kontribusi Sumber Daya Manusia Terhadap Keberhasilan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 5(1), 1-10.
- Gulo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Nias Barat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 20-35.
- Machrony. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Nursalam. (2014). *Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Jakarta: Salemba Medika.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Soeroso, H. P. (2004). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1995). *Management (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thoha, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Victor H. Vroom (dalam Ndraha, 1999). *Motivation and Work Behavior*. New York: Wiley.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.