



SALAM

Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i

P-ISSN: 2356-1459. E-ISSN: 2654-9050

Vol. 9 No. 3 (2022), pp. 909-920

DOI: [10.15408/sjsbs.v9i3.25915](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25915)

<http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/index>



Implementasi Teori Motivasi Frederick Herzberg Dalam Sebuah Organisasi*

Fitri Rachmiati Sunarya¹

Dosen Institut Agama Islam Al Zaytun Indonesia

Mekarjaya, Gantar, Indramayu, Jawa Barat



[10.15408/sjsbs.v9i3.25915](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25915)

Abstract:

Building an organization requires a good motivation theory in order to build a work culture of its members. In this case Herzberg's theory can be representative because this theory is addressed to people at work. He asked people who were in different organizations in different jobs, and at different levels. This study uses an empirical normative approach with qualitative methods. The results of the study stated that the factors that caused extreme dissatisfaction and extreme satisfaction with work, environment and workplace were due to lack of motivation at work. Therefore, Herzbert's theory of motivation is needed to provide motivational support for the organizational environment.

Keywords: Motivation; Organization; Theory

Abstrak:

Membangun sebuah organisasi diperlukan teori motivasi yang baik guna membangun budaya bekerja para anggotanya. Dalam hal ini teori Herzberg dapat menjadi representatif karena teori ini ditujukan kepada orang-orang di tempat kerja. Dia menanyakan orang-orang yang berada dalam organisasi yang berbeda dalam pekerjaan yang berbeda, dan pada level yang berbeda. Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif empiris dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa ditemukan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ekstrem dan kepuasan ekstrem dengan pekerjaan, lingkungan dan tempat kerja disebabkan karena kurangnya motivasi dalam bekerja. Oleh karenanya, teori motivasi Herzbert ini sangat diperlukan guna memberikan dukungan motivasi bagi lingkungan organisasi.

Kata Kunci: Motivasi; Organisasi; Teori

*Received: February 12, 2022, Revision: February 25, 2022, Published: April 12, 2022.

¹ Fitri Rachmiati Sunarya adalah Dosen Institut Agama Islam Al Zaytun Indonesia, Mekarjaya, Gantar, Indramayu, Jawa Barat, alamat email: fitri.sunarya@iai-alzaytun.ac.id

A. PENDAHULUAN

Seseorang dikatakan termotivasi apabila berada dalam keadaan atau situasi yang mendorong, merangsang, atau menggerakkannya untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya agar dapat mencapai tujuannya. Ketika datang ke penerapan perilaku organisasi, masalah motivasi dalam organisasi sangat penting. Ini menggarisbawahi pentingnya bidang perilaku organisasi secara keseluruhan. Karena setiap anggota staf atau pegawai tentu membutuhkan motivasi baik dari dalam maupun dari orang lain, dan karena jika seseorang sudah termotivasi atau termotivasi maka kinerja orang tersebut akan meningkat sehingga akan mempercepat proses penyelesaian tanggung jawabnya dalam bekerja. Alasan untuk hal ini bahwa setiap personel atau pegawai pasti membutuhkan motivasi baik dari dalam maupun dari orang lain. Seseorang yang tidak termotivasi untuk belajar dan tidak akan dapat berpartisipasi dalam kegiatan yang memfasilitasi pembelajaran. Oleh karena itu, motivasi merupakan komponen penting dari proses memperoleh pengetahuan baru. Dorongan dari luar diri sendiri adalah jenis motivasi yang dianggap ekstrinsik bila menyangkut seseorang yang tidak memiliki keinginan untuk belajar. Oleh karena itu, agar seseorang berhasil sebagai siswa, diperlukan insentif ekstrinsik jika individu tersebut kurang memiliki motivasi intrinsik.

Sedemikian pentingnya motivasi sehingga seorang Psikolog Frederick Herzberg (1966) mencoba menentukan faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia, yaitu: Kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja atau disebut juga motivator yang meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi; dan Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

Akan halnya studi organisasi tidak lain merupakan telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain, termasuk diantaranya peran leader dan motivasi bawahan. Studi organisasi berusaha untuk memahami dan menyusun model-model dari faktor-faktor ini. Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi dan studi yang berdekatan dengannya, yaitu psikologi industri kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. Terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, Perilaku Organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja.²

Dari pembahasan diatas terlihat betapa keberadaan motivasi dalam suatu organisasi berkorelasi bagaikan dua hal yang saling berhubungan. Karena hal tersebut,

² Cekindo Business International. (2020). Memahami Organisasi Non-profit di Indonesia: Cara Mendirikan Yayasan. Retrieved March 17, 2020, from cekindo.com: <https://www.cekindo.com/id/blog/memahami-organisasi-non-profit-di-indonesia-cara-mendirikan-yayasan>

maka penulis berupaya memfokuskan penelitian pada dua pertanyaan penelitian, yaitu: Bagaimana urgensi motivasi dalam suatu organisasi? Bagaimana penerapan Teori Motivasi Frederick Herzberg dalam sebuah organisasi?

B. METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan analisis data menggunakan statistik deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan teori motivasi Frederick Herzberg. Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan literatur dengan melakukan pengamatan di lapangan terkait kebutuhan organisasi dalam hal motivasi. Sehingga dari hasil pengamatan tadi akan ditemukan pola ideal penerapan teori motivasi Frederick Herzberg dalam organisasi.

C. HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

1. Mengetahui Teori Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif. Motif merupakan dorongan dalam diri manusia yang timbul dikarenakan adanya kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh manusia. Motif berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak atau *to move*. Karena itu motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat atau *driving force*. Motif sebagai pendorong sangat terikat dengan faktor-faktor lain, yang disebut dengan motivasi. Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku ke arah tujuan. Dengan demikian motivasi mempunyai tiga aspek didalamnya yaitu: Keadaan terdorong dalam diri organisme, yaitu kesiapan bergerak karena kebutuhan jasmani, keadaan lingkungan, atau keadaan mental seperti berpikir dan ingatan; Perilaku yang timbul dan terarah; Tujuan atau "goal" yang dituju oleh perilaku tersebut.

Ada beberapa pengertian motivasi yang diuraikan oleh para ahli dalam beberapa karya ilmiahnya, diantaranya adalah:

Pertama: Motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah suatu tujuan. Motivasi membuat keadaan dalam diri individu muncul, terarah, dan mempertahankan perilaku.

Kedua: Motivasi adalah daya pendorong dari keinginan agar terwujud. Motivasi adalah sebuah energi pendorong yang berasal dari dalam diri sendiri.

Ketiga: Motivasi adalah daya pendorong dari keinginan kita agar terwujud. Energi pendorong dari dalam agar apapun yang diinginkan dapat terwujud. Motivasi erat sekali hubungannya dengan keinginan dan ambisi, bila salah satunya tidak ada, motivasi pun tidak akan timbul.

Keempat: Menurut Kartini Kartono motivasi menjadi dorongan (*driving force*) terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu.

Kelima: Menurut Wexley & Yukl motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif.³

Keenam: Menurut Mitchell motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu.⁴

Ketujuh: Menurut Gray motivasi merupakan sejumlah proses yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.⁵

Kedelapan: Morgan mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah: keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*), dan tujuan dari pada tingkah laku tersebut (*goals or ends of such behavior*).⁶

Kesembilan: McDonald mendefinisikan motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi mencapai tujuan.⁷

Kesepuluh: Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.⁸

Kesebelas: Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan/tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan/keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan.⁹

Keduabelas: Motivasi adalah kekuatan tersembunyi di dalam diri yang mendorong untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas.¹⁰ Motivasi adalah usaha-usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi sehingga anak itu mau melakukan sesuatu.¹¹

2. Teori Motivasi Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) adalah seorang ahli psikolog klinis dan dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Frederick

³ As'ad, 1987, Psikologi Industri. Jakarta, Liberty, 1987

⁴ J. Winardi, 2002. Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen. Jakarta, RajaGrafindo Persada.

⁵ J. Winardi, 2002. Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen. Jakarta, RajaGrafindo Persada.

⁶ Wasty Soemanto, (1987). Psikologi Pendidikan. PT. Bina Aksara, Jakarta

⁷ Wasty Soemanto, (1987). Psikologi Pendidikan. PT. Bina Aksara, Jakarta

⁸ Suprihanto. Jhon. dkk. 2003. Perilaku Organisasional. Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

⁹ Moh. Uzer Usman, (2001). Menjadi Guru yang Profesional, Bandung, Remaja Rosdakarya.

¹⁰ Ivor K Davies, (1991). Pengelolaan Belajar. Jakarta, CV. Rajawali.

¹¹ Nasution, Sosiologi Pendidikan, Jakarta, Bumi Aksara, 1995.

I Herzberg dilahirkan di Massachusetts pada 18 April 1923. Sejak sarjana telah bekerja di City College of New York. Lalu tahun 1972, menjadi Profesor Manajemen di Universitas Utah College of Business. Herzberg meninggal di Salt Lake City, 18 Januari 2000.

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:¹²

Pertama: Maintenance Factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

Kedua: Motivation Factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

3. Penerapan Teori Dua Faktor Herzberg Dalam Organisasi

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo sebagai berikut:

a) Motivasi sebagai suatu yang penting (*important subject*) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

b) Motivasi sebagai suatu yang sulit (*puzzling subject*), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa

¹² Malayu SP. Hasibuan. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta: Toko Gunung Agung.

pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerikayaan pekerjaan.¹³

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (motivation factor) yang disebut juga dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor kesehatan (hygienes) yang juga disebut disatisfier atau ekstrinsic motivation.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.¹⁴

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg faktor higienis/extrinsic faktor tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Sedangkan faktor motivation/intrinsic factor merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk berforma tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi kerana pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka.

4. Dilema Penerapan Teori Herzberg

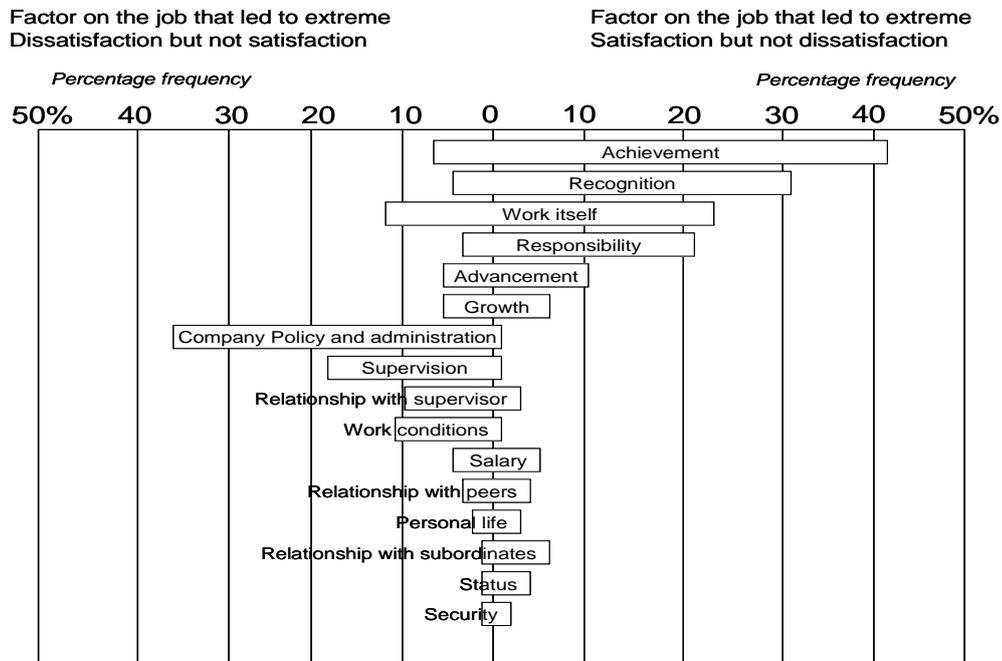
Teori Herzberg ditujukan kepada orang-orang di tempat kerja. Dia menanyakan orang-orang yang berada dalam organisasi yang berbeda dalam pekerjaan yang berbeda

¹³ Martin, T.R., Slavich, M., Gellock, J.L. (2019). Volunteer Motivations, Satisfaction, and Future Intent: A Comparative Analysis Between Student-Athletes and Service Learning Students. *Journal of Athlete Development and Experience*, Vol. 1: Iss. 3, Article 2.

¹⁴ Sondang P Siagian, *Manajemen sumber daya manusia*. Publisher, Jakarta, Bumi aksara, 2002

dan pada level yang berbeda. Penelitian ini menemukan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ekstrem dan kepuasan ekstrem dengan pekerjaan, lingkungan dan tempat kerja. Teorinya dijelaskan di bawah ini dan ditunjukkan pada gambar 1:

Figure 1 Herzberg's Two-Factor Theory



Two-factor theory

Source: Herzberg (1960), as described in Pettinger, R. (2000).

Herzberg menyebutkan faktor-faktor yang memunculkan kepuasan sebagai "motivator" dan faktor-faktor yang memunculkan ketidakpuasan sebagai "faktor higienis". Teori ini juga dikenal sebagai teori dualitas. Teori dua faktor kadang-kadang disebut teori intrinsik (Motivator factor) - ekstrinsik (Faktor kebersihan).¹⁵

Bagian pertama dari teori ini melibatkan aspek kebersihan, yang meliputi lingkungan kerja. Imbalan ekstrinsik adalah eksternal untuk pekerjaan dan termasuk gaji, tunjangan, kondisi kerja, pujian pengawasan dan hubungan interpersonal yang baik. Faktor-faktor ini tidak mengarah kepada motivasi. Kontribusi faktor kebersihan di sini hanya sebagai upaya preventif terhadap ketidakpuasan. Menurut Osemeke dan Adegboyega (2017) "Dengan kata lain, faktor-faktor ini tidak mengarah pada tingkat motivasi yang lebih tinggi, tetapi tanpa mereka, ada ketidakpuasan".

¹⁵ Nelson, H.W, Hooker, K., Dehart, K.N., Edwards, J.A., Lanning, K. (2004). Factors Important to Success in the Volunteer Long-Term Care Ombudsman Role. *The Gerontologist*, 44(1), p.116-120. Retrieved April 29, 2006, from Proquest Multiple databases.

Faktor-faktor tersebut adalah:¹⁶

1. Prestasi adalah motivasi tertinggi. Prestasi dalam menyelesaikan tugas dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja.¹⁷ Pekerja merasa mereka mencapai tujuan mereka karena untuk membantu dan mendukung organisasi, sehingga motivasi akan meningkat dalam melakukan pekerjaan.¹⁸
2. Pengakuan. Pengakuan dan penghargaan dapat membuat seseorang termotivasi untuk terus melakukan pekerjaan. Menurut penelitian oleh Mohiuddin & Dulay (2015) Pengakuan dapat membuat anggota/karyawan lebih termotivasi untuk bekerja.¹⁹
3. Kerjakan sendiri. Menurut Mohiuddin & Dulay (2015) Konten pekerjaan sangat penting dalam bertindak sebagai hal yang memotivasi pekerja. Pekerjaan yang memberikan tantangan akan membuat pekerja termotivasi. Jenis pekerjaan dapat memiliki efek yang berbeda pada pekerja dan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan di tempat kerja.²⁰
4. Tanggung jawab. Seseorang harus memiliki rasa tanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Jika ada rasa tanggung jawab yang besar, motivasi individu akan meningkat.²¹ Jika seseorang mengambil pekerjaan sebagai tanggung jawabnya, mereka akan melakukan pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan serius.
5. Kemajuan. Kemajuan didefinisikan sebagai peningkatan status di tempat kerja.²² Menurut penelitian Mohiuddin & Dulay (2015) mayoritas responden menganggap peningkatan karir sebagai faktor motivasi dan minoritas yang mengatakan bahwa itu bukan faktor motivasi.
6. Pertumbuhan. Memberikan peluang bagi seseorang untuk mempelajari keterampilan baru melalui pelatihan.²³ Yeboah dan Abdulai (2016) menemukan bahwa peluang promosi, pelatihan, dan pengembangan berpengaruh pada motivasi kerja.

¹⁶ Adegboyega, R.R. (2017) The Impact of Export and Import on Economic Growth in Nigeria: Evidence from VAR Approach. *Journal of Management and Social Sciences*, 6, 364-349

¹⁷ (Fareed, M., Ashraf, A., & Bilal, M. (2016). ESL Learners' Writing Skills Problems, Factors and Suggestions. *Journal of Education and Social Sciences*, 4, 81-92.

¹⁸ Mohiuddin, M. (2015) High-Dose Radiation as a Dramatic, Immunological Primer in Locally Advanced Melanoma. *Cureus*, 7, e417.

¹⁹ Mohiuddin, M. (2015) High-Dose Radiation as a Dramatic, Immunological Primer in Locally Advanced Melanoma. *Cureus*, 7, e417.

²⁰ Mohammed Alshmemri; Lina Shahwan-Akl and Phillip Maude School of Health Sciences (Nursing and Midwifery), RMIT University, Melbourne Australia.

²¹ Mohiuddin, M. (2015) High-Dose Radiation as a Dramatic, Immunological Primer in Locally Advanced Melanoma. *Cureus*, 7, e417.

²² Mohammed Alshmemri; Lina Shahwan-Akl and Phillip Maude School of Health Sciences (Nursing and Midwifery), RMIT University, Melbourne Australia.

²³ Mohammed Alshmemri; Lina Shahwan-Akl and Phillip Maude School of Health Sciences (Nursing and Midwifery), RMIT University, Melbourne Australia.

Pendapat Herzberg dalam tulisan Osemeke dan Adegboyega (2017) faktor kebersihan adalah faktor ekstrinsik yang menghentikan inventarisasi ketidakpuasan karyawan. Berikut ini adalah faktor kebersihan:²⁴

1. Kebijakan atau Administrasi Perusahaan. Pandangan relawan tentang kebijakan organisasi buruk atau baik untuk kepuasan mereka.
2. Pengawasan. Mengenai pengawas yang dianggap tidak adil, tidak kompeten dan tidak memberikan peluang bagi bawahannya untuk berkembang.
3. Hubungan dengan pengawasan.

D. KESIMPULAN

Dari pembahasan diatas maka dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa: Motivasi merupakan hal yang penting dan perlu diterapkan dalam suatu organisasi. Tanpa adanya motivasi dari seorang leader kepada anggotanya, maka suatu organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik dan benar.

Dalam implementasinya, Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan.

REFERENSI:

- Adegboyega, R.R. (2017) The Impact of Export and Import on Economic Growth in Nigeria: Evidence from VAR Approach. *Journal of Management and Social Sciences*, 6, 364-349
- Alshmemri, Mohammed; Lina Shahwan-Akl and Phillip Maude School of Health Sciences (Nursing and Midwifery), RMIT University, Melbourne Australia.
- Anderson, A. R., and L. W. MOORE. 1979. *Host specificity in the genus Agrobacterium*. *Phytopathology* 69:320-323.
- Anheier, H.K., Salomon, L.M. (1999). Volunteering in cross-national perspective: initial comparisons. *Journal article Excerpt*, 62.
- As'ad, 1987, Psikologi Industri. Jakarta, Liberty, 1987
- Cekindo Business International. (2020). Memahami Organisasi Non-profit di Indonesia: Cara Mendirikan Yayasan. Retrieved March 17, 2020, from cekindo.com: <https://www.cekindo.com/id/blog/memahami-organisasi-non-profit-di-indonesia-cara-mendirikan-yayasan>
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A Functional*

²⁴ Adegboyega, R.R. (2017) The Impact of Export and Import on Economic Growth in Nigeria: Evidence from VAR Approach. *Journal of Management and Social Sciences*, 6, 364-349

- approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530. Doi:10.1037/0022-3514.74.6.1516
- Davies, Ivor K. (1991). *Pengelolaan Belajar*. Jakarta, CV. Rajawali.
- Dinar, W., Armanu, & Noermijati. (2017, January). The Influence Of Organization Culture And Motivation On The Volunteer's Intention To Leave Mediated By The Work Satisfaction: A Study On Volunteers At Non Profit Organization Save Street Child In East Java Province. *RJOAS*, 1(61), 138. doi: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.14>
- Fareed, M., Ashraf, A., & Bilal, M. (2016). ESL Learners' Writing Skills Problems, Factors and Suggestions. *Journal of Education and Social Sciences*, 4, 81-92.
- Farmer, S.M. & Fedor, D.B. (2001). Changing the focus on volunteering: an investigation of volunteers' multiple contributions to a charitable organization. *Journal Management*, 27(2), p191-211. Retrieved March 5, 2006, from the Business Source Premier database.
- Fitch, R.T. (1987). *Characteristics and motivations of college students volunteering for communityservice*. *Journal of College Student Personnel*, 28, 424-431.
- Gallegos, J. (2018). *High School Volunteer Motivation and Retention in a Non-Profit Organization: A Case Study on Big Brothers Big Sisters*. Thesis. Northridge: California State University.
- Haski-Leventhal, D, & Bargel, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61, No 1, 67-102. doi:10.1177/0018726707085946
- I Imanuddin, RRD Anggraeni, A Rezki, NR Yunus, 2021. Criminal Acts Of Defamation Due To Debt Collection Through Social Media. *Natural Volatiles & Essential Oils (NVEO) Journal* 8 (4), 11685-11695.
- J. Winardi, 2002. *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta, RajaGrafindo Persada.
- Junrong, Z. (2016). Issues and Cause Analysis in Volunteer Management in Chinese Non-profit Organizations. *Innovation in Regional Public Service for Sustainability*, 200-202.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2016). *Pesantren*. Retrieved Maret 17, 2020, from kbbi.kemdikbud.go.id: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/pesantren>
- Lowenber, K., & Akdere, M. (2018, July). *Integrated Review of Volunteer Retention and Implications for Training*. *International Journal of Volunteer Administration*, XXXIII, Number 2, 28.
- Lublin, J.S. (2005, Aug 2) *Unemployed Executives Find Coaching Others Helps Their Own Hunt*. *Wall Street Journal*, p. B1. Retrieved May 27, 2006, from Proquest Multiple databases.
- MacDonald, S, & Headlam, N. (2011). *Research Methods Handbook*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies.

- Malayu SP. Hasibuan. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Martin, T.R., Slavich, M., Gellcock, J.L. (2019). Volunteer Motivations, Satisfaction, and Future Intent: A Comparative Analysis Between Student-Athletes and Service Learning Students. *Journal of Athlete Development and Experience*, Vol. 1: Iss. 3, Article 2.
- Mohiuddin, M. (2015) High-Dose Radiation as a Dramatic, Immunological Primer in Locally Advanced Melanoma. *Cureus*, 7, e417.
- Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 1995.
- Nelson, H.W, Hooker, K., Dehart, K.N., Edwards, J.A., Lanning, K. (2004). *Factors Important to Success in the Volunteer Long-Term Care Ombudsman Role*. *The Gerontologist*, 44(1), p.116-120. Retrieved April 29, 2006, from Proquest Multiple databases.
- Noble, J. (1997). *Volunteers and paid workers: A collaborative approach*. Adelaide: Consulting Psychologists Press.
- Prawoto, Imam; Rohmah, S.N.; Sunarya, F.R. (2020). Peran Preventif Pemimpin Dalam Pencegahan Penyebaran COVID-19; Strategi Syaykh Al-Zaytun di Ma'had Al-Zaytun dan Kontribusinya Terhadap Masyarakat Sekitar. *Salam: Jurnal Sosial & Budaya Syar-i*, 7(5):8-10.
- Rezki, A; Yunus, NR. Kemerosotan Ekonomi Negara Sebagai Dampak Pembatasan Sosial Covid 19 di Indonesia. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i* 8 (6), 2111-2122
- Siagian, Sondang P. 2002 *Manajemen sumber daya manusia*. Publisher, Jakarta, Bumi aksara.
- Soemanto, Wasty. (1987). *Psikologi Pendidikan*. PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Suhendar, S; Rezki, A; Yunus, NR. Legal Certainty in the Application of the Crime of Narcotics Abuse Judging from the Disparity of Judges' Decisions. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i* 9 (1).
- Suhendar, S; Yunus, NR; A Rezki, A. Criminalization of Birth Certificate Forgery in Minors' Marriages. *Mizan: Journal of Islamic Law* 6 (1).
- Suprihanto. Jhon. dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sutanapong, C., & Louangrath, P.I. (2015). *Descriptive and Inferential Statistics. Research & Methodology in Social Science*, Vol. 1, No. 1, 22-35.
- Taryono, T; Anggraeni, RRD; Yunus, NR; Rezki, A. Good Governance and Leadership; Sustainable National Development with Good Governance and Leadership in Indonesia. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i* 8 (2), 2021.
- Usman, Moh. Uzer. (2001). *Menjadi Guru yang Profesional*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Wilson, D.M., Justice, C., Thomas, R., Sheps, T., et al. (2005). End-of-life care volunteers: a systematic review of the literature. *Health Service Management Research*, 18(4), p.244-257. Retrieve September 9, 2006, from Proquest Multiple databases.

- Woods, M. (1998). *Volunteers: A Guide for Volunteers and Their Organizations*. New Zealand: Hazard Press.
- Yayasan Pesantren Indonesia. (2014, January 1). AL-ZAYTUN. *Al-Zaytun Pusat Pendidikan Pengembangan Budaya Toleransi dan Perdamaian*. Indramayu, West Java, Indonesia: Yayasan Pesantren Indonesia Al-Zaytun.
- Yunus, N.R.; Anggraeni, RR Dewi.; Rezki, Annissa. (2019). "The Application of Legal Policy Theory and its relationship with Rechtsidee Theory to realize Welfare State," *Adalah*, Volume 3, No. 1.
- Yunus, NR; Rezki, A; Taryono, T. The Application of Political Theories in the Indonesian Political Reform Movement in 1998. *JOURNAL of LEGAL RESEARCH* 3 (2) 2021.
- Yusman, Y; Rezki, A; Yunus, NR. The Role of Workers Unions in the Effort to Fight for the Rights and Obligations of Workers in Companies Declared Bankrupt In Indonesia. *JOURNAL of LEGAL RESEARCH* 3 (1)
- Yusman, Y; Rezki, A; Yunus, NR. Legal Politics on the Regulation of Obligations to Hold General Meeting of Shareholders in Law Number 40 of 2007 concerning Limited Liability Companies. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i* 8 (1), 333-344
- Zulhidayat, M; Razief, IB; Rezki, A; Yunus, NR. Comparison of Legal Policies Against Racism In Football In Indonesia And The European Union. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal* | NVEO, 11696-11705