

PRINSIP PREPOTENT NEEDS HIERARCHY MASLOW DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA SERTA KEPUASAN KERJA

Ivan A. Setiawan

STIE STAN Indonesia Mandiri, Bandung, email: ivan_as@yahoo.co.id

Abstract

Maslow's needs hierarchy theory of motivation is a theory that has great appeal, but very controversial given the lack of empirical support. This study examines the principle of a prepotent needs hierarchy Maslow and also link it to performance, and assess the relationship of performance and job satisfaction. Subjects were 81 nurses. Analysis technique using the average and static analysis to measure the prepotent principles, as well as path analysis to examine the relationship among variables. The results show that the principle of prepotent less empirical support. In conjunction with the performance, social and self-esteem has a positive relationship with performance. Security, autonomy, and self-actualization do not have a significant relationship with performance. As for performance, in turn, has a positive relationship with job satisfaction.

Keywords: prepotent, needs hierarchy, kinerja, kepuasan kerja

Abstrak

Teori motivasi needs hierarchy Maslow merupakan teori yang memiliki daya tarik besar namun penuh kontroversi mengingat kurangnya dukungan empiris. Studi ini secara sederhana mengkaji prinsip prepotent needs hierarchy Maslow dan menghubungkannya dengan kinerja, serta mengkaji hubungan kinerja dengan kepuasan kerja. Subjek adalah 81 perawat. Teknik analisis menggunakan rata-rata dan static analysis untuk mengukur prinsip prepotent, serta analisis jalur untuk mengkaji hubungan antar variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa prinsip prepotent kurang memperoleh dukungan empiris. Dalam hubungannya dengan kinerja, social dan self-esteem memiliki hubungan positif dengan kinerja. Adapun security, autonomy, dan self-actualization tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja. Kinerja, pada gilirannya, memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Kata kunci: prepotent, needs hierarchy, kinerja, kepuasan kerja

JEL Classification: M12, M54

1. Latar Belakang

Sejak dipublikasikannya tahun 1943, teori motivasi hireraki kebutuhan (*needs hierarchy*) Maslow telah menjadi salah satu teori yang paling bertahan, populer, dan dikutip pada setiap buku teks berbasis keperilakuan (Koltko-Rivera, 2006; O'Connor dan Yballe, 2007). Cara kerja *needs hierarchy* tersebut didasarkan pada prinsip *prepotent* dimana pemenuhan *needs* pada level yang lebih tinggi hanya bisa dilakukan setelah *needs* yang lebih rendah dapat dipuaskan.

Prinsip *prepotent* yang secara intuitif begitu menarik serta dianggap paling penting, ironisnya, nyaris dilupakan dalam pengujian empiris dan dari sedikit studi yang pernah dilakukan hasilnya penuh dengan kontradiksi (Berhl *et al.*, 1984; Udechukwu, 2009). Kontradiksi ini dimulai oleh Alderfer (1969) yang mengajukan prinsip *frustration-regression* dan didukung oleh para peneliti lainnya (Berl *et al.*, 1984; Bjerneld *et al.*, 2006; Chulef *et al.*, 2001; Wahba dan Bridwell, 1976).

Tujuan studi ini mengkaji prinsip *prepotent* dan kaitannya dengan kinerja, serta kaitan kinerja dengan kepuasan kerja dengan subjek perawat di dua rumah sakit. Pemilihan subjek

perawat berdasarkan tiga pertimbangan. Pertama, perawat merupakan merupakan titik tolak industri perawatan kesehatan nasional (National Institute of Health, 2011). Kedua, studi-studi yang memanfaatkan teori motivasi Maslow khususnya dengan subjek perawat tidak mengukur prinsip *prepotent* (Benson dan Dundis, 2003; Dwiningasih, 2008; Triyanto dan Kamalludin, 2008). Ketiga, perawat memiliki sistem nilai tersendiri yang mencakup respek, tanggung jawab, dan kewajiban (Nadan, 2004). Karenanya, studi-studi sikap dan berperilaku yang biasa dikaji pada sektor lain belum tentu dapat diekstrapolasikan pada perawat.

Dengan demikian, studi terhadap beberapa aspek sikap yang menyertakan prinsip *prepotent* khususnya dengan subjek perawat berpotensi membuka wawasan mengenai basis teori *needs hierarchy* Maslow yang selama ini diterima apa adanya.

Studi-studi yang mengkaji prinsip *prepotent* merubah kelima *needs hierarchy* dengan menambah dan/atau mengurangi hirarki (Koltko-Rivera, 2006; Ventegodt *et al.*, 2003). Studi yang mendasarkan pada instrumen paling populer dari Porter *et al.* (1961) tidak menyertakan *psychological need* dan memulai klasifikasi dari *security need*, serta menempatkan *autonomy need* setelah *esteem need* (Hall dan Nougaim, 1968; McNeese-Smith, 2006). Hal ini sesungguhnya didasarkan pada asumsi Maslow itu sendiri bahwa para manajer maupun karyawan pada umumnya sudah mampu memenuhi *psychological need*.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Maslow (1943) menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan yang tersusun dari yang terendah ke yang tertinggi yaitu *physiological*, *security*, *social*, *esteem*, dan *self-actualization*. Menurut Maslow, terdapat prinsip *prepotent* dalam *needs*, dimana perpindahan *needs* terjadi secara bertahap. Jika *needs* yang bawah atau lebih bawah sudah terpenuhi, maka *needs* yang atas atau lebih atas akan mendominasi.

Hall dan Nougaim (1968) memberikan dukungan parsial terhadap prinsip *prepotent* dan menyimpulkan bahwa terdapat korelasi positif signifikan antara: *safety-affiliation*, *affiliation-achievement* dan *esteem*, dan antara *affiliation-achievement* dan *esteem* dengan *self-actualization*. Temuan ini dikonfirmasi lagi oleh peneliti lainnya baik secara parsial maupun sepenuhnya (Bjernereld *et al.*, 2005; McNeese-Smith, 2006; Roobak dan Nagda, 2011; Stum, 2001; Tikkanen, 2007).

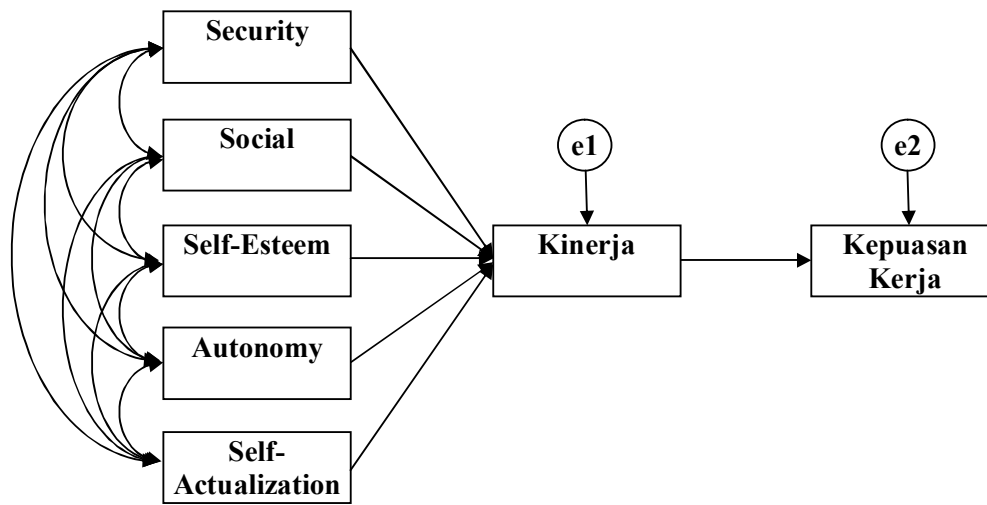
Secara teoritis, motivasi diargumentasikan memberikan efek positif terhadap kinerja. Studi-studi klasik menemukan adanya hubungan positif antara motivasi dan kinerja (Hackman dan Lawler, 1971; Sheridan dan Slocum, 1975). Temuan dari studi-studi klasik tersebut dikonfirmasi kembali oleh para peneliti berikutnya (Barric *et al.*, 2002; Janz *et al.*, 1997; McNeese-Smith, 2006; Zapata-Phelan, 2009).

Berdasarkan *needs hierarchy*, beberapa peneliti menemukan hubungan positif antara motif-motif yang berbentuk uang, gaji, keselamatan dan jaminan hidup dengan kinerja kekuasaan dan otonomi, *self-actualization*, rasa aman atas penghasilan dan lingkungan fisik serta potensi promosi (Edwards *et al.*, 2007; McClelland dan Boyatzis, 1982; Parker dan Chusmir, 1991; Slocum, 1971). Untuk kasus industri kesehatan dan perawat di Indonesia, beberapa studi memberikan dukungan mengenai hubungan antara motivasi dengan kinerja (Badi'ah, 2009; Adiningsih, 2008; Palutturi *et al.*, 2007; Ayuningtyas *et al.*, 2008).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1969). Beberapa studi menunjukkan dukungan empiris mengenai keberadaan kinerja sebagai antecedent signifikan kepuasan kerja (Natarajan dan Nagar, 2011; Nyberg, 2010; Netemeyer *et al.*, 2010; Leung *et al.*, 2008).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, dengan demikian dapat disusun model analisis berikut yang menunjukkan keterkaitan antar konstruk. Sesuai dengan cara kerja Porter *et al.*

(1961), *security* berada pada level paling dasar dan *physiology* tidak disertakan dalam analisis. Selain itu, ada penambahan *autonomy* setelah *self-esteem*.



Gambar 1. Model Analisis

Secara formal, hipotesis yang hendak diuji adalah:

- H₁: Terdapat korelasi positif antara level *needs* yang lebih rendah dengan level *needs* yang lebih tinggi.
- H₂: Terdapat hubungan positif antara *security* dengan kinerja.
- H₃: Terdapat hubungan positif antara *social* dengan kinerja.
- H₄: Terdapat hubungan positif antara *esteem* dengan kinerja.
- H₅: Terdapat hubungan positif antara *autonomy* dengan kinerja.
- H₆: Terdapat hubungan positif antara *self-actualization* dengan kinerja.
- H₇: Terdapat hubungan positif antara kinerja dengan kepuasan kerja.

3. Metode Penelitian

Subjek adalah 81 perawat rumah sakit. Prinsip *prepotent* diuji dengan 2 cara. Cara pertama diajukan oleh Clarke dan McCabe (1972) yang mengemukakan bahwa pengujian prinsip *prepotent* dapat didasarkan pada urutan nilai rata-rata dari yang paling tinggi ke yang paling rendah. Secara teoritis, urutan tersebut bermula dari yang *most basic* yaitu *security* dan berakhir pada *least basic* yaitu *self-actualization*. Cara kedua sesuai dengan anjuran Hall dan Nougaim (1968) yaitu *static analysis* yang mengkorelasikan antar *needs*, dimana korelasi *needs* pada level yang lebih rendah dengan *needs* berikutnya adalah positif dan signifikan. Korelasi antar *needs* yang berdekatan harus lebih tinggi daripada korelasi dengan *needs* lainnya. Untuk menguji hubungan antar variabel studi ini memanfaatkan analisis jalur. Motivasi kerja mengadaptasi *needs-satisfaction questionnaire* 7-skala tipe *Likert* dari Porter *et al.* (1961), instrumen kinerja 5-skala tipe *Likert* mengadaptasi dari Singh *et al.* (1996), dan kepuasan kerja diukur oleh instrumen 5-skala tipe *Likert* dari Brayfield dan Rothe (1951).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Pengujian Prinsip *Prepotent*

Reliabilitas internal seluruh instrumen pengukuran dapat memenuhi syarat yang ditentukan (*cronbach alpha* > 0,60), dengan rentang nilai berkisar antara 0,7032-0,8370. Tabel 1 berikut menyajikan skor rata-rata *needs*.

Tabel 1. Skor Rata-rata Needs

<i>Needs</i>	Rata-rata
1. <i>Security</i>	4,111
2. <i>Social</i>	5,950
3. <i>Self-esteem</i>	4,385
4. <i>Autonomy</i>	4,711
5. <i>Self-actualization</i>	4,871

Skor rata-rata motivasi paling besar ditunjukkan oleh *social need* dengan 5,950 yang diikuti berturut-turut oleh *self-actualization* (4,871) dan *autonomy* (4,711). Hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa cukup terpuaskan dalam interaksi hubungan-hubungan sosial dalam hal kesempatan membantu orang lain dan mengembangkan hubungan pertemanan. Skor paling rendah adalah *security*. Meskipun skor tersebut tidak tergolong rendah karena sedikit di atas nilai tengah (nilai tengah 4 pada 7-skala), aspek *security* yang dioperasionalkan dengan item “rasa aman dalam pekerjaan dari ancaman fisik, pemecatan, dan penurunan posisi” nampaknya masih berpeluang untuk ditingkatkan. Tabel 2 berikut menyajikan perbandingan urutan teoritis dan hasil studi ini.

Tabel 2. Perbandingan Urutan Needs

<i>Needs</i>	Teoritis	Empiris
<i>Security</i>	1	5
<i>Social</i>	2	1
<i>Self-esteem</i>	3	4
<i>Autonomy</i>	4	3
<i>Self-actualization</i>	5	2

Berdasarkan tabel tersebut, nampak adanya perbedaan urutan. Temuan mengindikasikan bahwa para perawat rumah sakit lebih mementingkan *social need* yang diikuti oleh *self-actualization* ketimbang *security* atau *self-esteem*. Namun hal ini tidak bisa sepenuhnya ditafsirkan bahwa teori *needs-hierarchy* Maslow tidak berlaku. Ukuran prinsip *prepotent* berikut bisa memberikan informasi tambahan. Cara kedua untuk mengukur prinsip *prepotent* adalah melihat korelasi antar *needs*. Tabel 3 berikut menyajikan korelasi antar *needs*.

Tabel 3. Korelasi antar Needs

	1	2	3	4
1. <i>Security</i>	-			
2. <i>Social</i>	0,144	-		
3. <i>Self-esteem</i>	0,292 ⁺	0,311 ⁺	-	
4. <i>Autonomy</i>	0,383 ⁺	0,344 ⁺	0,351 ⁺	-
5. <i>Self-actualization</i>	0,386 ⁺	0,328 ⁺	0,465 ⁺	0,795 ⁺

Korelasi signifikan pada level 0.01(+) dan 0.05 (*)

Berdasarkan tabel di atas dapat dikemukakan dua hal berikut:

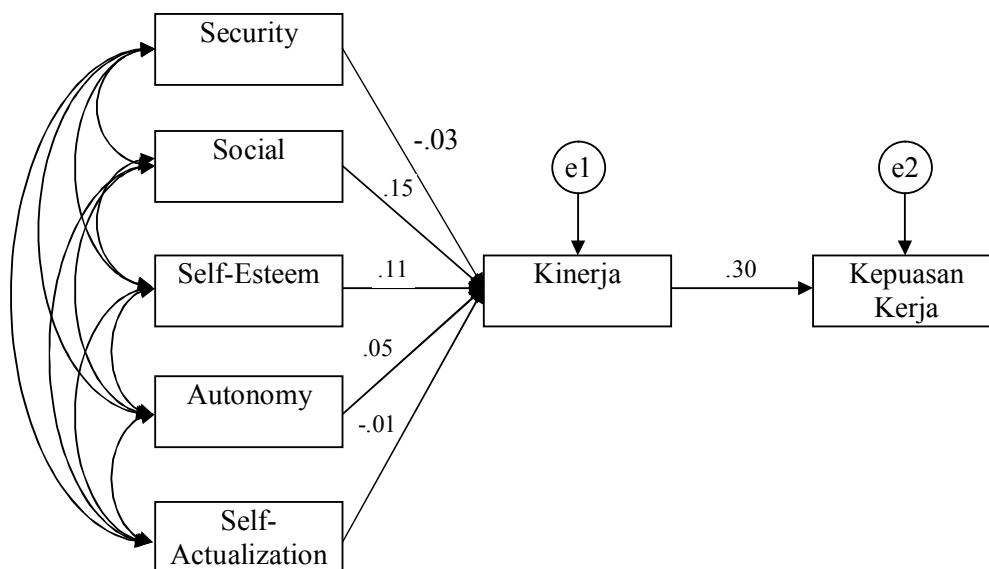
- Security* tidak memiliki korelasi signifikan dengan *need* level berikutnya yaitu *social*, namun berkorelasi positif signifikan dengan *self-esteem*, *security*, dan *self-actualization* ($r = 0,292$; $0,383$; dan $0,386$). Hal ini tidak sesuai dengan prediksi Maslow.
- Adapun *needs* lainnya secara parsial memenuhi prediksi Maslow. *Social* memiliki korelasi positif signifikan dengan *self-esteem* ($r = 0,311$), *self-esteem* memiliki korelasi positif signifikan dengan *security* ($r = 0,351$), *security* berkorelasi positif signifikan dengan *self-actualization* ($r = 0,795$). Ketiga korelasi tersebut cukup kuat. Namun

perlu diperhatikan besaran nilai korelasi yang tidak dihipotesiskan. Besaran koefisien korelasi antara *social* dengan *self-esteem* (0,311) adalah lebih kecil daripada korelasi antara *social* dengan *autonomy* (0,344) dan *social* dengan *self-actualization* (0,328). Hal ini juga terjadi dengan korelasi antara *self-esteem* dengan *autonomy*. Satu-satu korelasi yang memenuhi prediksi Maslow adalah korelasi antara *autonomy* dengan *self-actualization*.

Sama halnya dengan analisis dari nilai rata-rata, kajian korelasi juga tidak menggambarkan urutan-urutan hirarki. Selain tidak terdapat korelasi yang signifikan antara *security need* dengan *social need*, besaran korelasi langsung meloncat pada *self-actualization*. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa H_1 tidak dapat dikonfirmasi sepenuhnya, dan studi ini hanya memberikan dukungan parsial pada prinsip *prepotent* Maslow.

4.2. Pengujian Hubungan antar Variabel

Analisis jalur yang menunjukkan hubungan struktural antar variabel disajikan pada Gambar 2 dan rinciannya disajikan pada Tabel 2.



Gambar 2. Analisis Jalur

Tabel 3. Koefisien Jalur – Model Analisis

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Kinerja ← <i>Self-esteem</i>	0,106	0,041	2,615	0,009
Kinerja ← <i>Security</i>	-0,031	0,030	-1,015	0,310
Kinerja ← <i>Social</i>	0,149	0,045	3,291	***
Kinerja ← <i>Autonomy</i>	0,051	0,061	0,830	0,406
Kinerja ← <i>Self-actualization</i>	-0,006	0,060	-0,091	0,927
Kepkerja ← Kinerja	0,303	0,080	3,792	***

Tabel 3 menunjukkan menunjukkan bahwa tidak seluruh hubungan antar variabel dapat mengkonfirmasi hipotesis yang diajukan. Hubungan antara *security*, *autonomy*, dan *self-actualization* dengan kinerja adalah tidak signifikan. Adapun hubungan yang dapat dikonfirmasi adalah hubungan positif antara *self-esteem* dengan kinerja, hubungan antara *social* dengan kinerja, dan hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja.

Tabel 4 menyajikan besaran koefisien korelasi kuadrat. Variasi pada variabel konsekuensi kinerja dapat dijelaskan oleh kelima *needs* sebesar 27,3% adapun sisanya sebesar 72,7% oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Adapun variasi pada kepuasan kerja sebesar 13,9% dapat dijelaskan oleh kinerja secara langsung dan motivasi secara tidak langsung, dan sisanya sebesar 86,1% oleh variabel-variabel lain yang berada di luar konteks studi ini.

Tabel 4. Korelasi Ganda Kuadrat

Variabel	Estimate
Kinerja	0,273
Kepuasan Kerja	0,139

4.3. Pembahasan

Studi ini mengkaji teori motivasi *needs-hierarchy* Maslow serta kaitannya dengan kinerja, dan kaitan kinerja dengan kepuasan kerja. Kajian terhadap teori motivasi Maslow menunjukkan bahwa studi ini nyaris tidak memberikan dukungan terhadap prediksi Maslow. Urutan skor maupun korelasi antar *needs* menunjukkan adanya loncatan *needs*. Secara umum, terdapat kecenderungan bahwa sekali *need* pada level bawah terpenuhi, langsung berpindah pada *need* tertinggi. Sebagai contoh, subjek (perawat) yang merasa kebutuhan dasarnya (*social*) cukup terpenuhi, mengalami lonjakan *need* pada *self-actualization*, dan setelah itu mundur pada *need* lebih rendah yaitu *security*.

Secara keseluruhan, urutan skor *needs* maupun analisis korelasi tidak memberikan dukungan terhadap prinsip *prepotent needs-hierarchy*. Skor rata-rata *needs* tidak menunjukkan urutan mulai dari *needs* paling rendah menuju *needs* paling tinggi. Demikian pula berdasarkan korelasi antar *needs*, studi ini tidak memberikan dukungan terhadap prinsip *prepotent* kecuali untuk korelasi antara *autonomy* dengan *self-actualization*.

Secara teoritis, studi kurang memberikan dukungan terhadap prinsip *prepotent needs-hierarchy* Maslow. Temuan ini sejalan dengan para peneliti klasik sebelumnya (Hall, dan Nougaim 1968; Lawler dan Suttle, 1972). Wahba dan Bridwell (1976) menyatakan bahwa konsep Maslow ditolak secara keseluruhan atau hanya sebagian yang divalidasi oleh data empiris. Khusus untuk *self-actualization*, Maslow sendiri sesungguhnya, mengalami kesulitan dalam mengembangkan konstruk ini secara tegas serta gagal dalam mengembangkan pengukurannya. Maslow melakukan kajian dan menyimpulkan bahwa *self-actualization* merupakan fenomena yang begitu jarang dan nyaris tidak pernah terdengar. Sedikit pengecualian adalah studi Friedlander (1970) yang menemukan bahwa *self-actualization* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja untuk pekerja level *white collar* sedangkan untuk pekerja level *blue collar* tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Dalam hubungan antara motivasi dengan kinerja serta kinerja dengan kepuasan kerja, studi ini tidak berhasil mengkonfirmasi hipotesis sepenuhnya. Hubungan antara *security*, *autonomy*, maupun *self-actualization* dengan kinerja adalah tidak signifikan. Hanya hubungan antara *self-esteem* dan *social* dengan kinerja yang dapat dikonfirmasi. Berdasarkan temuan tersebut, secara praktis, hanya *self-esteem* dan *social* yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja perawat. *Social* merupakan faktor terkuat seperti yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien jalur. Kemungkinan, hal ini didasarkan pada karakter perawat yang begitu mendahulukan kepentingan sosial. *Self-actualization* maupun *security* tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja, kemungkinan, sesuai dengan temuan Friedlander (1970), subjek yang diteliti pada studi ini adalah perawat yang tidak berada pada level *white collar*. Dengan demikian, studi ini kurang memberikan dukungan kuat bagi pengembangan model teoritis mengenai hubungan antara motivasi dengan kinerja berbasis *needs-hierarchy* Maslow. Koefisien determinasi sebesar 27.3% mengindikasikan masih banyaknya faktor lain yang perlu

dipertimbangkan dalam menyusun model teoritis motivasi-kinerja berbasis teori *needs-hierarchy*.

Kinerja menunjukkan efek positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mendukung teori dasar yang dikembangkan oleh Lawler dan Porter (1967) bahwa kinerja merupakan anteseden kepuasan kerja untuk membantah pandangan para manajer saat itu bahwa “*happy worker is a productive worker*”. Namun perlu kehati-hatian mengingat koefisien determinasi hanya mencapai 13,9%. Tentu saja hal ini dapat memicu spekulasi bahwa kepuasan yang mendahului kinerja.

Teori *needs-hierarchy* Maslow secara intuitif memiliki daya tarik yang tinggi. Terlepas dari kurangnya dukungan empiris, para akademisi maupun praktisi terus menggunakan teori ini untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja individual, sebagai kerangka kerja manajer untuk merubah perilaku pegawai bahkan sebagai hukum (Cangemi, 2009; Dye *et al.*, 2005). Dalam industri perawatan kesehatan, teori ini tetap dijadikan paradigma berfikir dalam memotivasi perawat (Benson dan Dundis, 2003). Bagaimanapun, temuan studi ini maupun studi-studi sebelumnya mengindikasikan pentingnya kehati-hatian para peneliti maupun praktisi dalam memanfaatkan teori *needs-hierarchy* Maslow untuk tidak menerima begitu saja teori ini.

Studi ini memiliki keterbatasan. Keterbatasan pertama bersifat metodologis dan berkenaan dengan teknik pengukuran prinsip *prepotent*. Hall dan Nougaim (1968) memberikan alternatif pengukuran yang lebih baik dengan menggunakan teknik *change analysis* yang bersifat longitudinal, dimana korelasi didasarkan pada hubungan antara perubahan level *needs* dengan perubahan level *needs* yang lain. Dengan demikian, studi lanjutan hendaknya memanfaatkan teknik *change analysis* untuk meningkatkan kualitas kajiannya. Kedua, studi keperilakuan dengan subjek perawat, khususnya studi teori dasar seperti pengukuran prinsip *prepotent*, masih tergolong langka. Untuk studi-studi lanjutan disarankan supaya memperbanyak kajian, selain untuk meningkatkan generasi juga untuk meningkatkan pemahaman dan kehati-hatian untuk tidak menerima suatu teori sebagai kebenaran yang universal.

Daftar Pustaka

- Alderfer, Clayton P, 1969, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Ayuningtyas, Dumilah, Suherman, dan Riastuti K.W., 2008, Hubungan Kinerja Bidan dalam Penatalaksanaan Antenatal Care dengan Quality of Work Life di Kota Tasikmalaya Tahun 2007, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 11, 179-184.
- Badi'ah, Atik, Ni Ketut Mendri, Wahyu Ratna, Sri Hendarsih, Sutrisno, Inggie Angge Lena, dan Rosyidah, 2009, Hubungan Motivasi Perawat dengan Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Daerah Panembahan Senopati Bantul Tahun 2008, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 12/2, 74-82.
- Barrick, Murray R., Greg L., Stewart, dan Mike Piotrowski, 2002, Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives, *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.
- Benson, Suzanne dan Stephen P., Dundis, 2003, Understanding and Motivating Health Care Employees: Integrating Maslow's Hierarchy of Needs, Training and Technology, *Journal of Nursing Management*, 11, 315-320.
- Berl, Robert L., Nicholas C., Williamson, dan Terry Powell, 1984, Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, May, 33-39.
- Bjerneld, Magdalena, Gunilla Lindmark, Lucia Ann McSpadden, dan Martha J., Garrett, 2006, Motivations, Concerns, and Expectations of Scandinavian Health Professionals Volunteering for Humanitarian Assignments, *Disaster Management & Response*, 4, 49-58.

- Cangemi, J., 2009, Analysis of An Adversarial Labor/Management Situation in a Latin American Industrial Setting: A Case Study using Maslow's Hierarchy of Needs, *Organization Development Journal*, 27, 37-47.
- Clarck, Alfred W. dan Sue McCabe, 1972, The Motivation and Satisfaction of Australian Managers, *Personnel Psychology*, 25, 625-638.
- Chulef, Ada S., Stephen J., Read, dan David A., Walsh, A Hierarchical Taxonomy of Human Goals, *Motivation and Emotion*, 25, 191-232.
- Dye, Kelly, Albert J., Mills, dan Terrance Weatherbee, 2005, Maslow: Man Interrupted: Reading Management Theory in Context, *Management Decision*, 43, 1375-1395.
- Dwiningsih, Endang, 2008, Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, Manajemen Konflik, dan Tingkat Kesejahteraan terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Perawatan Panti Kosala Surakarta, *Excellent Jurnal Manajemen*, 1, 1-23.
- Eckert, Grant, 2007, Patient Communication-Why Nurses are So Important in the Hospital, <http://www.articlealley.com>, diakses 23 Mei 2012.
- Edwards, D. J., J. Yang., dan B. C. Wright., and P. E. D. Love, 2007, Establishing the Link between Plant Operator Performance and Personal Motivation, *Journal of Engineering, Design and Technology*, 5, 173-187.
- Friedlander, Frank, 1970, Motivation to Work and Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 54, 143-152.
- Hall, Douglas T., dan Khalil E. Nougaim, 1968, An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting, *Organization Behavior and Human Performance*, 37, 12-35.
- Kee-Smith, Robin D., 2006, Perceptions of Student Engagement in Relation to School Resources: An Appplication of the theory of Maslow Hierarchy of Needs, *Unpublished Dissertation*, University of Touro.
- Koltko-Rivera, Mark E., 2006, Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification, *Review of General Psychology*, 10, 302-317.
- Lawler, E. E. dan J. Lloyd Suttle, 1972, A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept, *Organization Behavior and Human Performance*, 7, 265-287.
- Lawler, E. E. dan L. W. Porter, 1967, The Effects of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relation*, 7, 20-28.
- Leung, Mei-Yung, Dongyu Chen, dan Jingyu Yu, 2008, Demystifying Moderate Variables of the Interrelationships among Affective Commitment, Job Performance, and Job Satisfaction of Construction Professionals, *Journal of Construction Engineering and Management*, 134, 963-971,
- Locke, Edwin, 1969, What is Job Satisfaction? *Organization Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- McClelland, D.C., dan Boyatzis R.E, 1982, The Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management, *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McNeese-Smith, Donna K., 1999, The Relationship between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 243-259.
- Nadan, D. dan Eriksson, K., 2004, Understanding the Importance of Values and Moral Attitudes in Nursing Care in Preserving Human Dignity, *Nursing Science Quarterly*, 17, 86-91.
- Natarajan, N. K. dan Dinesh Nagar, 2011, Induction Age, Training Duration & Job Performance on Organizational Commitment & Job Satisfaction, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46, 491-497.
- National Institute of Health, 2011, The Importance of Nurses, <http://www.nichd.nih.gov>, diakses 23 Mei 2012.

- Netemeyer, Richard G., James G., Maxham III, dan D.R. Lichtenstein, 2010, Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction, and Store Customer Spending Growth, *Journal of Applied Psychology*, 95, 530-545.
- Nyberg, Anthony, 2010, Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance-Job Satisfaction-Voluntary Turnover Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 95, 440-453.
- O'Connor, Dennis, dan Leodones Yballe, 2007, Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature, *Journal of Management Education*, 31, 738-756.
- Palutturi, Sukri, Nurhayani, dan Nurhamsa Mandak, 2007, Determinan Kinerja Bidan di Puskesmas Tahun 2006, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 10, 195-200.
- Parker, Barbara, dan Leonard H. Chusmir, 1991, Motivation Needs and their Relationship to Life Success, *Human Relations*, 44, 1301-1312.
- Robak, Rostyslaw W., dan Poonam R., Nagda, 2011, Psychological Needs: A Study of What Makes Life Satisfying, *North American Journal of Psychology*, 13, 75-86.
- Sasichay-Akkadechanunt, Thitinut, Cynthia C. Scalzi, dan Abbas F. Jawad, 2003, The Relationship between Nurse Staffing and Patient Outcomes, *Journal of Nursing Administration*, 33, 478-485.
- Sheridan, John E., dan John W. Slocum, Jr., 1975, Motivational Determinants of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 60, 119-121.
- Slocum, John W., 1971, Motivation in Managerial Levels: Relationship of Need Satisfaction to Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 55, 312-316.
- Stum, David L., 2001, Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid, *Strategy & Leadership*, 29, 4-9.
- Tikkanen, Irma, 2007, Maslow's Hierarchy and Food Tourism in Finland: Five Cases, *British Food Journal*, 109/9, 721-734.
- Triyanto, Endang, Ridlwan Kamalludin, 2008, Gambaran Motivasi Perawat dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan di RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto, *Jurnal Keperawatan Soedirman (The Soedirman Journal of Nursing)*, 3, 66-80.
- Udechukwu, Ikwukananne I., 2009, Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory, *Public Personnel Management*, 38, 69-83.
- Ventegodt, Søren, Joav Merrick., dan Niels Jørgen Andersen, 2003, Quality of Life Theory III, Maslow Revisited, *The Scientific World Journal*, 3, 1050-1057.
- Wahba, Mahmoud A. dan Lawrence G. Bridwell, 1976, Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory, *Organization Behavior and Human Performance*, 15, 212-240.
- Zapata-Phelan, Cindy P., Jason A., Colquitt, Brent A., Scott, Beth Livingston, 2009, Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105.