

Analisis Motivasi Kerja Pegawai ASN Di Disperkimtan Kabupaten Bandung

Analysis of Work Motivation of ASN Employees of Disperkimtan Bandung Regency

Yasmin D. Damiyati¹

¹, Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,

Narahubung: Yasmin D. Damiyati¹, email: yasmin10121546@digitechuniversity.ac.id

Info Artikel

Riwayat Artikel:
Diajukan: 19/07/2025
Diterima: 21/07/2025
Diterbitkan: 31/07/2025

Kata Kunci:
Motivasi Kerja, ASN, Manajemen
SDM

A B S T R A K

Penelitian ini mengkaji kondisi motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) serta upaya peningkatannya di Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Pertanahan (Disperkimtan) Kabupaten Bandung. Isu motivasi kerja menjadi penting mengingat peran strategis ASN dalam mendukung kinerja pelayanan publik, sementara prapenelitian mengidentifikasi berbagai kendala seperti peran ganda, kelelahan fisik, dan rutinitas monoton. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta melibatkan dua informan kunci yang dipilih secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN secara umum tergolong cukup baik, yang tercermin dalam lima indikator motivasi menurut Mangkunegara: kerja keras, tingkat cita-cita yang tinggi, keberanian mengambil risiko, tanggung jawab, dan kemampuan bersaing. Namun demikian, ditemukan kendala spesifik seperti beban kerja berlebih pada ASN perempuan (tercatat pada 24 orang) serta ketidakkonsistensiannya dalam disiplin pada sekitar 6,5% pegawai. Upaya peningkatan motivasi telah dilakukan melalui perbaikan lingkungan kerja, penguatan relasi antarpegawai, dan sistem supervisi yang lebih terstruktur. Penelitian ini menekankan pentingnya penguatan pengawasan lintas level sebagai strategi berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi praktis dalam merancang kebijakan peningkatan motivasi kerja di Disperkimtan dan dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah lainnya dalam mengatasi isu serupa secara strategis dan sistematis.

A B S T R A C T

Keywords:
*Work motivation, Civil servants,
Hr management*

*This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0
International License.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

e – ISSN: 2656-6362
p – ISSN: 2614-6681

This study examines the condition of the work motivation of the State Civil Apparatus (ASN) and efforts to improve it at the Bandung Regency Housing, Settlement, and Land Agency (Disperkimtan). The issue of work motivation is important given ASN's strategic role in supporting public service performance, while pre-research identified various obstacles such as multiple roles, physical fatigue, and monotonous routines. This research used a descriptive qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation, and involved two purposively selected key informants. The results showed that ASN work motivation is generally quite good, which is reflected in the five indicators of motivation according to Mangkunegara: hard work, ambition, courage to take risks, responsibility, and competitiveness. However, specific obstacles were found such as excessive workload in female ASNs (recorded in 24 people) and inconsistency in discipline in around 6.5% of employees. Efforts to increase motivation have been made through improving the work environment, strengthening relationships between employees, and a more structured supervision system. This research emphasizes the importance of strengthening cross-level supervision as a sustainable strategy. The findings provide a practical contribution in designing policies to improve work motivation in the Disperkimtan and can serve as a reference for other government agencies in addressing similar issues.

©2025 Proceeding FRIMA, All rights reserved.

1. Pendahuluan

Kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan pemerintah. Dalam organisasi sektor publik, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kinerja pegawai. Tanpa motivasi yang kuat, pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik rentan terhadap penurunan kualitas dan akuntabilitas.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya. Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, psikologis (termasuk motivasi), dan organisasi. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow juga menjelaskan bahwa motivasi kerja dipicu oleh kebutuhan bertingkat—mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri (Robbins & Judge, 2019). Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan kebutuhan pegawai agar semangat kerja dapat terpelihara.

Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (Disperkimtan) Kabupaten Bandung adalah instansi teknis yang memiliki peran strategis dalam pelayanan publik, khususnya dalam urusan perumahan dan pertanahan. Saat ini, terdapat 76 ASN yang menempati berbagai jabatan struktural dan fungsional. Berdasarkan hasil prapenelitian, ditemukan beberapa fenomena yang berpotensi menurunkan motivasi kerja pegawai, antara lain kelelahan akibat peran ganda (terutama pada pegawai perempuan), rutinitas kerja yang monoton, serta kurangnya apresiasi dari atasan.

Fenomena ini sejalan dengan temuan Setiawan dan Rahman (2022), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN dipengaruhi oleh faktor internal seperti minat dan kemampuan, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan penghargaan. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Lazuardi dan Wibowo (2023), bahwa sistem penghargaan, pelatihan rutin, dan pemilihan pegawai teladan menjadi strategi efektif dalam meningkatkan semangat kerja pegawai di sektor publik. Studi serupa oleh Alfajar dan Hidayati (2022) juga mengungkapkan bahwa kelelahan fisik dan mental berdampak signifikan terhadap penurunan motivasi dan semangat kerja.

Mengingat peran penting ASN dalam mendukung kinerja instansi, serta adanya indikasi permasalahan motivasi kerja di lingkungan Disperkimtan Kabupaten Bandung, maka diperlukan analisis yang mendalam terhadap kondisi motivasi kerja ASN di instansi ini. Selain itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap strategi atau upaya yang telah atau dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis kondisi motivasi kerja ASN di Disperkimtan Kabupaten Bandung
2. Mengidentifikasi upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja ASN di lingkungan instansi tersebut.

2. Kajian Teori

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam sektor publik yang dituntut memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk berperilaku secara proaktif dan konsisten dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2022), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Pendekatan ini menekankan bahwa motivasi dapat dikaji secara ilmiah sebagai mekanisme psikologis yang menggerakkan perilaku kerja.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), motivasi kerja menjadi sangat penting karena ASN memegang peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, dan perekat persatuan bangsa (UU No. 5 Tahun 2014). Oleh karena itu, keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat ditentukan oleh tingkat motivasi kerja para pegawainya.

Herzberg dalam teori dua faktornya mengelompokkan faktor motivasi menjadi dua kategori, yakni faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab terbukti memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan dan keterlibatan kerja, khususnya dalam birokrasi modern (Lee & Raschke, 2016). Studi lebih mutakhir oleh Nugroho & Wijayanti (2021) juga mengonfirmasi bahwa faktor intrinsik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

Sementara itu, pendekatan yang dikembangkan oleh Mangkunegara masih banyak digunakan dalam penelitian lokal untuk menilai motivasi kerja ASN. Ia menekankan indikator seperti kerja keras, tanggung jawab, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan bersaing. Studi oleh Putri dan Hakim (2023) menyoroti bahwa dukungan organisasi dan pengakuan dari atasan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi pegawai negeri. Penelitian Wibowo dan Hafidz (2023) juga mendukung pentingnya kombinasi motivasi kerja dan lingkungan kerja yang sehat, baik secara fisik maupun sosial, dalam meningkatkan kinerja secara simultan.

Secara konseptual, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat dibagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup keinginan untuk berkembang, kepuasan pribadi, dan nilai-nilai kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, budaya organisasi, dan kejelasan peran. Studi oleh Putri dan Hakim (2023) menyoroti bahwa dukungan organisasi dan pengakuan dari atasan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi pegawai negeri.

Melalui kajian teori ini, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), motivasi kerja bukan hanya soal pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga menyangkut aktualisasi diri, rasa memiliki terhadap institusi, serta tanggung jawab moral dalam melayani masyarakat. Sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014, ASN memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik sekaligus perekat persatuan bangsa. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap teori-teori motivasi menjadi penting untuk membangun sistem manajemen ASN yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan publik.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan orientasi induktif, bertujuan untuk memahami secara mendalam motivasi kerja ASN di lingkungan Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (Disperkimtan) Kabupaten Bandung.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah motivasi kerja ASN yang diwakili oleh dua informan kunci, yaitu ASN perempuan dengan masa kerja di atas 15 tahun dan menduduki posisi Kepala sub Bagian Umum kepegawaian dan Bendahara penerimaan bagian keuangan. Informan dipilih melalui teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan relevansi peran mereka terhadap fokus penelitian.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer, yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif, serta data sekunder yang dikumpulkan melalui dokumentasi resmi organisasi. Teknik triangulasi diterapkan untuk memastikan kredibilitas data, baik melalui triangulasi sumber maupun triangulasi teori.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup empat tahapan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis dilakukan secara simultan dan terus-menerus selama proses pengumpulan data berlangsung, hingga ditemukan pola atau kategori makna yang signifikan.

Pengujian keabsahan data dilakukan melalui tiga strategi: triangulasi sumber (membandingkan hasil wawancara dari dua informan berbeda), triangulasi teori (menggunakan beberapa pendekatan teoretis seperti teori motivasi Herzberg dan teori motivasi kerja Mangkunegara), serta kecukupan

referensial (mengandalkan rekaman wawancara, catatan lapangan, dan dokumen pendukung sebagai pembanding hasil analisis).

4. Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (Disperkimtan) Kabupaten Bandung berdasarkan teori Mangkunegara (2017:111) dan teori dua faktor Herzberg (dalam Luthans, 2016:159). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta dokumentasi.

A. Analisis Kondisi Motivasi Kerja Pegawai Berdasarkan Teori Mangkunegara Kerja Keras

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN di Disperkimtan memiliki semangat kerja tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh kesediaan mereka bekerja lebur dan membawa pekerjaan ke rumah guna memenuhi tenggat waktu. Disiplin dalam mengisi laporan harian dan menaati peraturan juga menjadi cerminan dari motivasi kerja yang kuat. Temuan ini sejalan dengan indikator kerja keras menurut Mangkunegara, yaitu kesungguhan dalam menjalankan tugas.

Tingkat Cita-cita yang Tinggi

Sebagian besar ASN memiliki aspirasi untuk mengembangkan karir, terlihat pada tabel data pengembangan karir pegawai ASN Disperkimtan periode tahun 2023-2024, sebagai berikut :

No	Indikator Penguat	Data Terkait	Jumlah Pegawai
1	Pendidikan Tinggi	Pegawai berpendidikan Sarjana (S1) dan Pascasarjana (S2)	42 dan 12
2	Kenaikan Pangkat	Pegawai berada di Golongan IV/a dan IV/b (pangkat tinggi)	26
3	Jenjang Jabatan	Pegawai menduduki Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional tertentu	10 dan 14
4	Potensi Pengembangan Karir	Pegawai dalam Jabatan Fungsional Umum (berpotensi untuk promosi)	52

Data menunjukkan bahwa dari total 76 pegawai, 42 orang berpendidikan S1, 12 orang S2, dan sebagian besar menempati golongan IV/a dan IV/b. Namun, sekitar 68,4% ASN masih berada pada Jabatan Fungsional Umum. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara penempatan kerja dengan minat atau kompetensi individu.

Berani Mengambil Risiko

Pegawai menunjukkan kesediaan menghadapi pekerjaan dengan target ketat, meskipun hal ini sering kali berdampak pada kelelahan fisik dan emosional. Sifat ini lebih terlihat sebagai respon terhadap tuntutan pekerjaan daripada sebagai inisiatif menghadapi tantangan baru, yang menunjukkan bahwa aspek keberanian mengambil risiko masih bersifat reaktif.

Tanggung Jawab

Tingkat tanggung jawab ASN tergolong tinggi, dengan sebagian besar pegawai menunjukkan komitmen untuk menyelesaikan tugas secara tuntas, meskipun harus mengorbankan waktu pribadi. Hanya 6,5%

(5 dari 7 pegawai) yang dinilai kurang disiplin. Hal ini memperkuat indikator motivasi berupa rasa tanggung jawab atas pekerjaan.

Kemampuan Bersaing

Budaya kerja di lingkungan Disperkimtan menunjukkan adanya semangat kompetitif yang sehat. Pegawai memaknai keberhasilan rekan kerja sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja, bukan sebagai ancaman. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kemampuan bersaing yang baik secara internal.

B. Analisis Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Berdasarkan Teori Herzberg

Kondisi Kerja

Fasilitas kerja yang tersedia secara umum dinilai memadai, meskipun beberapa unit masih mengalami keterbatasan seperti akses internet yang lambat dan perangkat kerja yang belum optimal. Pihak instansi secara bertahap melakukan perbaikan berdasarkan skala prioritas dan alokasi anggaran. Kondisi ini sesuai dengan faktor hygiene dalam teori Herzberg, yang menyebutkan bahwa kondisi kerja yang baik mencegah ketidakpuasan kerja.

Hubungan Interpersonal

Hubungan antara atasan dan bawahan di Disperkimtan tergolong harmonis. Komunikasi yang terjalin melalui rapat koordinasi, arahan mingguan, dan kegiatan informal meningkatkan ikatan kerja dan kolaborasi. Hubungan interpersonal yang baik ini termasuk dalam faktor motivator dalam teori Herzberg yang dapat mendorong kinerja.

Supervisi

Sistem pengawasan dilakukan melalui pemantauan langsung maupun pemanfaatan aplikasi berbasis teknologi, seperti absensi digital dan laporan kegiatan harian. Pimpinan juga aktif memberikan arahan dan evaluasi berkala. Praktik supervisi ini menciptakan kontrol kerja yang sehat dan turut mendorong peningkatan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Secara umum, motivasi kerja ASN di Disperkimtan Kabupaten Bandung tergolong baik, terutama pada aspek kerja keras, tanggung jawab, dan kemampuan bersaing. Namun, masih ditemukan beberapa permasalahan seperti kelelahan akibat beban kerja tinggi, ketidaksesuaian antara posisi dan minat pegawai, serta rutinitas pekerjaan yang monoton.

Kelelahan kerja yang muncul karena lembur dan beban kerja yang tinggi dapat berdampak pada penurunan produktivitas dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Alfajar dan Hidayati (2022) yang menyatakan bahwa manajemen beban kerja yang tidak seimbang berpengaruh negatif terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, ketidaksesuaian antara minat pegawai dan posisi jabatan menunjukkan perlunya penyempurnaan dalam sistem penempatan. Hal ini senada dengan Setiawan dan Rahman (2022) yang menekankan pentingnya penyelarasan antara kompetensi dan tugas guna meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, rutinitas yang monoton tanpa pengayaan tugas dapat menurunkan antusiasme kerja, sebagaimana diungkapkan Herzberg dalam teorinya bahwa pengayaan pekerjaan (job enrichment) merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Upaya peningkatan motivasi kerja melalui perbaikan kondisi kerja, penguatan hubungan interpersonal, dan pengawasan yang terstruktur telah menunjukkan hasil yang cukup baik. Namun, langkah tersebut masih perlu dilengkapi dengan strategi seperti pelatihan berkala, job rotation, serta pemetaan minat dan kompetensi pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

5. Penutup

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kondisi motivasi kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Pertanahan Kabupaten Bandung menunjukkan performa yang cukup baik secara keseluruhan, meskipun terdapat beberapa permasalahan yang perlu mendapat perhatian. Dari aspek kerja keras, mayoritas pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, namun ditemukan adanya beban kerja berlebih yang mengakibatkan pegawai harus membawa pekerjaan ke rumah atau lembur, terutama bagi 24 pegawai wanita yang mengalami kesulitan menyeimbangkan peran ganda sebagai ASN dan ibu rumah tangga. Terdapat pula ketidakkonsistenan pada sebagian kecil pegawai (sekitar 6,5%) dalam hal kedisiplinan.

Upaya Disperkimtan Kabupaten Bandung dalam meningkatkan motivasi kerja ASN telah menunjukkan arah yang positif namun masih memerlukan pengembangan pada beberapa aspek. Fasilitas kerja masih dalam kategori "cukup" dan memerlukan peningkatan bertahap sesuai ketersediaan anggaran. Hubungan interpersonal tergolong sangat baik dengan adanya berbagai kegiatan team building. Sistem supervisi yang diterapkan cukup ketat dan terstruktur, namun masih ditemukan adanya pegawai yang kurang disiplin, mengindikasikan bahwa pengawasan belum optimal pada semua level pegawai.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Implikasi Praktis bagi Organisasi:

Disperkimtan Kabupaten Bandung perlu mengembangkan kebijakan work-life balance yang lebih fleksibel, terutama bagi pegawai wanita yang menghadapi tantangan peran ganda melalui implementasi sistem kerja fleksibel seperti work from home pada kondisi tertentu. Optimalisasi program pengembangan karir dan rotasi jabatan yang lebih terstruktur untuk 52 pegawai yang masih berada pada Jabatan Fungsional Umum perlu dilakukan melalui pemetaan minat dan bakat pegawai secara berkala. Program job enrichment dan job rotation berkala perlu dikembangkan untuk memecah rutinitas monoton dengan memberikan tantangan baru melalui proyek-proyek inovatif.

Sistem penghargaan harian yang lebih personal dan terstruktur perlu dikembangkan dengan implementasi sistem feedback berkala untuk meningkatkan kemampuan bersaing pegawai. Penguatan sistem supervisi dengan pengawasan yang lebih intensif dan efektif, disertai mekanisme monitoring harian yang terstruktur dengan pendekatan personal dan umpan balik konstruktif secara berkala sangat diperlukan. Peningkatan fasilitas dan kondisi kerja perlu dilakukan secara terencana dan bertahap dengan menyusun prioritas pada sarana yang langsung berdampak pada kinerja pegawai.

Implikasi untuk Penelitian Selanjutnya:

Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi efektivitas implementasi kebijakan work-life balance terhadap produktivitas kerja ASN. Studi komparatif motivasi kerja ASN antar instansi pemerintah daerah dapat memberikan insight yang lebih mendalam tentang best practices pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Penelitian tentang korelasi antara sistem supervisi dengan tingkat kedisiplinan pegawai juga dapat menjadi area penelitian yang menarik untuk dikembangkan lebih lanjut.

Implikasi bagi Organisasi Lain:

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah lainnya dalam mengevaluasi dan meningkatkan motivasi kerja ASN. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, diharapkan kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

6. Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Teknologi Digital dan Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (Disperkimtan) Kabupaten Bandung atas dukungan data yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kepada dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu untuk membimbing peneliti serta seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan ini.

7. Referensi

- Alfajar, M. S., & Hidayati, N. (2022). Pengaruh beban kerja dan kelelahan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada sektor publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 145-162.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Lazuardi, R. H., & Wibowo, I. (2023). Analisis motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 3 Cirebon. *Prosiding Nasional*, 6, 122–132.
- Lee, J., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, S. A., & Wijayanti, D. T. (2021). Faktor intrinsik dan ekstrinsik dalam motivasi kerja pegawai sektor publik: Studi empiris di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 78-95.
- Putri, R. M., & Hakim, L. (2023). Dukungan organisasi dan pengakuan atasan sebagai determinan motivasi kerja ASN. *Indonesian Journal of Public Administration*, 9(1), 23-38.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Setiawan, A., & Rahman, F. (2022). Analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja aparatur sipil negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN*, 16(2), 201-218.
- Supriyati, E., Wulandari, S., & Pratama, A. (2022). Evaluasi dimensi motivasi kerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 20(3), 312-328.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Wibowo, I., & Hafidz, L. R. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Cabang Cirebon. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 115–128.