

Strategies For Improving Employee Motivation At The Sukabumi City Civil Service And Human Resource Development Agency

Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sukabumi

Kholil Al Laatif¹, Muhamad Nur Afandi²

Politeknik STIA LAN Bandung^{1,2}

kholidallaatif@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat motivasi kerja pegawai serta faktor-faktor yang memengaruhinya berdasarkan teori Two-Factor Herzberg, khususnya faktor motivator dan hygiene, serta hubungannya dengan kinerja individu pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi. Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential explanatory, yaitu pengumpulan data kuantitatif terlebih dahulu melalui kuesioner kepada 34 pegawai, kemudian dilanjutkan dengan data kualitatif melalui wawancara mendalam dan telaah dokumen sebagai bentuk triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivator memiliki pengaruh dominan terhadap motivasi kerja pegawai, terutama pada aspek achievement dan recognition yang mampu meningkatkan semangat kerja, rasa bangga, serta keterlibatan dalam penyelesaian tugas. Pegawai cenderung lebih termotivasi ketika hasil kerja diakui, diberikan kepercayaan, serta memperoleh penghargaan baik secara formal maupun informal. Sementara itu, faktor hygiene seperti hubungan antarpegawai, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kondisi kerja, kompensasi, dan keamanan kerja berperan penting dalam menjaga kenyamanan kerja serta mencegah munculnya ketidakpuasan. Temuan kualitatif juga mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta dukungan pimpinan menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi kerja pegawai. Secara keseluruhan, motivasi kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor intrinsik, tetapi juga oleh faktor ekstrinsik yang saling melengkapi. Dengan demikian, organisasi perlu mengintegrasikan strategi peningkatan sistem penghargaan, penguatan manajemen kinerja, perbaikan hubungan kerja, serta optimalisasi kebijakan dan fasilitas kerja agar motivasi dan kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

Kata kunci: motivasi kerja, faktor motivator, faktor hygiene, kinerja individu, Two-Factor Herzberg, mixed methods, BKPSDM Kota Sukabumi

ABSTRACT

This study aims to analyze the level of employee work motivation and the factors influencing it based on Herzberg's Two-Factor Theory, specifically motivator and hygiene factors, and their relationship to individual employee performance at the Sukabumi City Human Resources Development Agency (BKPSDM). This study employed a mixed methods approach with a sequential explanatory design. Quantitative data was collected first through questionnaires from 34 employees, followed by qualitative data through in-depth interviews and document review as a form of triangulation. The results indicate that motivator factors have a dominant influence on employee work motivation, particularly the achievement and recognition aspects, which can increase work enthusiasm, pride, and involvement in task completion. Employees tend to be more motivated when their work is recognized, they are given trust, and they receive rewards, both formally and informally. Meanwhile, hygiene factors such as inter-employee relationships, quality of supervision, organizational policies, working conditions, compensation, and job security play a crucial role in maintaining job satisfaction and preventing dissatisfaction. Qualitative findings also confirm that a harmonious work environment, open communication, and leadership support are important factors in maintaining employee work motivation. Overall, work motivation is determined not only by intrinsic factors but also by complementary extrinsic factors. Therefore, organizations need to integrate strategies to improve reward systems, strengthen

performance management, improve work relationships, and optimize work policies and facilities to ensure optimal and sustainable employee motivation and performance.

Keywords: *work motivation, motivating factors, hygiene factors, individual performance, Herzberg's Two-Factor Model, mixed methods, BKPSDM Sukabumi City*

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal utama dalam keberlangsungan organisasi, khususnya dalam pelayanan publik, karena keberhasilan lembaga sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola potensi pegawai secara efektif dan efisien. Dalam konteks aparatur sipil negara, pengelolaan SDM dan peningkatan kinerja didukung oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang menekankan birokrasi profesional, transparan, akuntabel, berbasis kinerja, dan memberi ruang pengembangan karier. Di Kota Sukabumi, peran tersebut dijalankan oleh BKPSDM yang, berdasarkan Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 78 Tahun 2020, bertugas mengelola administrasi kepegawaian, pembinaan ASN, dan pengembangan kompetensi. Namun, tantangan yang dihadapi cukup besar karena hanya 42 pegawai BKPSDM harus melayani 3.639 ASN dan 1.113 non-ASN, atau sekitar rasio 1:91, sehingga ketidakseimbangan beban kerja menjadi salah satu persoalan penting dalam pengelolaan kepegawaian.

Di sisi lain, kinerja pegawai BKPSDM menjadi indikator penting keberhasilan reformasi birokrasi, tetapi masih ditemukan persoalan disiplin dan motivasi kerja, terlihat dari tingkat kehadiran tahun 2023 yang hanya 87,6% serta meningkatnya keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan. Menurut Hasibuan (2022), disiplin kerja mencerminkan tanggung jawab pegawai dan menjadi dasar etos kerja yang tinggi, sehingga penguatan pembinaan dan pengawasan internal menjadi kebutuhan mendesak. Meskipun demikian, capaian penerapan sistem merit di Pemerintah Kota Sukabumi menunjukkan peningkatan berdasarkan hasil penilaian KASN (2022–2023) dan BKN (2024), termasuk penguatan digitalisasi melalui SIMPEG yang terhubung dengan SIASN. Akan tetapi, implementasi meritokrasi belum sepenuhnya merata, terutama dalam pengembangan karier berbasis kompetensi, manajemen talenta, *talent pool*, rencana suksesi, dan kontrak kinerja individu. Karena itu, penelitian ini penting untuk mengidentifikasi pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan teori dua faktor Herzberg, yaitu faktor *motivator* dan *hygiene factor*, agar dapat dirumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran.

Tabel 1. Data olahan sementara sistem Merit Pemerintah Kota Sukabumi Tahun 2022 – 2024

Tahun	Lembaga Penilai	Nilai& indeks	Kategori	Capaian Utama	Catatan negative / tantangan
2022	KASN	262,5 (0,64)	III (Baik)	Fondasi sistem merit mulai terbentuk; kebijakan dasar manajemen ASN mulai terstruktur.	Pemahaman prinsip merit belum merata di seluruh perangkat daerah; implementasi masih administratif.
2023	KASN	291 (0,71)	III (Baik)	Fondasi sistem merit mulai terbentuk; kebijakan dasar manajemen ASN mulai terstruktur.	Pemetaan kompetensi ASN masih terbatas; belum ada talent pool yang sistematis.
2024	BKN	310,5 (0,76)	III (Baik)	pengadaan, dan perlindungan ASN mencapai status NIHIL rekomendasi; integrasi SIMPEG mulai meningkatkan pengelolaan data.	Manajemen talenta belum menyeluruh; sebagian unit belum menerapkan promosi berbasis kompetensi; kontrak kinerja belum konsisten.

Sumber : Komisi Aparatur Sipil Negara 2022 dan 2023, Badan Kepegawaian Negara 2024

Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Sukabumi tercermin dalam Laporan SAKIP yang menunjukkan peningkatan bertahap dalam

pengelolaan kinerja, mulai dari perencanaan hingga evaluasi dan tindak lanjut, dengan penguatan sistem pengukuran berbasis hasil (*outcome*) serta koordinasi lintas bidang untuk meningkatkan efektivitas tata kelola kepegawaian. Hal ini terlihat dari peningkatan nilai SAKIP dari 67,76 (B) pada 2022 menjadi 70,46 (BB) pada 2023 dan 70,95 (BB) pada 2024, meskipun kenaikan terakhir relatif kecil sehingga masih diperlukan penguatan implementasi, terutama pada aspek perencanaan indikator, integrasi data kinerja dalam pengambilan keputusan, serta optimalisasi sistem *reward and punishment*. Selain itu, meskipun monitoring dan evaluasi telah berjalan, tindak lanjut rekomendasi belum optimal ditunjukkan hanya 4 dari 11 rekomendasi yang terselesaikan pada 2024 sehingga tantangan utama terletak pada konsistensi siklus evaluasi dan pengendalian kinerja. Dengan perbaikan berkelanjutan, BKPSDM memiliki peluang meningkatkan predikat menuju A (Akuntabel), sebagaimana tercantum dalam Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 23 Tahun 2023 tentang Rencana Strategis BKPSDM Tahun 2024–2026.

Tabel 2. Perkembangan Nilai SAKIP BKPSDM Kota Sukabumi (2022–2024)

Tahun	Nilai Sakip	Predikat	Perencanaan Kinerja	Pengukuran Kinerja	Pelaporan Kinerja	Evaluasi Internal
2022	67,76	B	21,0	20,10	10,65	16,00
2023	70,46	BB	23,10	20,10	10,51	16,75
2024	70,95	BB	21,60	20,40	11,70	17,25

Sumber : data Inspektorat Tahun 2023 – 2024

Berdasarkan hasil analisis, kinerja BKPSDM Kota Sukabumi dalam pelaksanaan SAKIP periode 2022–2024 menunjukkan tren peningkatan, ditandai dengan kenaikan nilai dari 67,76 (B) pada tahun 2022 menjadi 70,95 (BB) pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan adanya perbaikan dalam tata kelola manajemen kinerja, khususnya pada aspek perencanaan, pelaporan, dan evaluasi. Namun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kualitas implementasi. Indikator kinerja belum sepenuhnya memenuhi prinsip SMART, data kinerja belum terintegrasi secara optimal, serta tindak lanjut hasil evaluasi masih rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan budaya kinerja dan konsistensi pengendalian masih menjadi tantangan utama.

Di sisi lain, capaian Indeks Profesionalitas ASN Kota Sukabumi masih tergolong rendah dan berada pada peringkat terakhir di tingkat regional. Nilai rata-rata PNS berada pada kategori sedang (72,83), sementara PPPK berada pada kategori sangat rendah (60,22). Rendahnya nilai tersebut terutama disebabkan oleh lemahnya aspek kinerja dan kompetensi ASN.

Tabel 3. Capaian IP ASN Kota Sukabumi tahun 2024 (data per 5 Juni 2025)

Jenis ASN	Jumlah ASN	Rata – Rata Nilai	Kategori	Peringkat (dari 37)	Skor kinerja	Skor Kompetensi
PNS	2.811	72,83	Sedang	37	18,88	27,04
PPPK	659	60,22	Sangat rendah	37	13,88	21,35

Sumber : BKN Kanreg III Wilayah Bandung Tahun 2025

Berdasarkan analisis sementara peneliti dapat menyampaikan bahwa Pemerintah Kota Sukabumi menghadapi tantangan serius dalam manajemen sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN), karena menempati peringkat terendah (37 dari 37 instansi) dalam capaian Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) per 5 Juni 2025. Nilai rata-rata IP ASN untuk PNS berada di angka 72,83 (Kategori Sedang), sementara untuk PPPK bahkan lebih rendah yaitu 60,22 (Kategori Sangat Rendah). Kelemahan struktural yang paling mendasar dan menjadi penarik turun nilai terletak pada komponen Kinerja, di mana skor yang dicapai sangat minim (PNS: 18,88; PPPK: 13,88). Selain itu, skor Kompetensi juga relatif rendah, yang menunjukkan perlunya perbaikan mendesak dalam sistem pengukuran kinerja, penetapan target, serta

peningkatan kualitas program pengembangan kompetensi bagi seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Kota Sukabumi. Sedangkan IP ASN pada BKPSDM sendiri adalah sebagai berikut :

NAMA	JENJANG	KUALIFIKASI	KOMPETENSI	KINERJA	DISIPLIN	TOTAL
NUR SOFFA	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
MUHAMMAD FADLI SANI	PELAKSANA	25	35	25	5	90
MUHAMAD LUTFI ALI	PELAKSANA	25	40	30	5	100
SATRIA SURYA HIDAYAT	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
MUHAMAD GINANJAR ISKANDAR	PELAKSANA	25	40	30	5	100
LUCKY LUKMAN HAKIM	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
ASEP MOHAMAD ILYAS	MADYA	20	20	25	5	70
DIDIN MAHMUDIN	STRUKTURAL	25	40	30	5	100
TAUFIK ADITYA	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
GEMPAP ALJONIMAR SIREGAR	PELAKSANA	25	40	30	5	100
DINA APRILINA DIEN MUHAMMAD	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
ANTON LUGIAWAN	STRUKTURAL	20	30	30	5	85
TAUFIK HIDAYAH	STRUKTURAL	25	40	30	5	100
SAPTI HANDAYANI	STRUKTURAL	25	40	30	5	100
CYNTHA DWI LISWARA	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
AGUNG MAULANA	STRUKTURAL	25	40	30	5	100
YUSUP ANCHORI	PELAKSANA	25	35	25	5	90
YAYU ARYATI	PELAKSANA	25	35	25	5	90
FAHRURRAZI	MUDA	25	25	25	5	80
RESA LESTARI	PELAKSANA	25	35	25	5	90
ABDULLAH JAMIL	PELAKSANA	25	40	30	5	100
GUNAWAN ILAHI MOCHTAR	STRUKTURAL	25	30	30	5	90
VENY MELIAWATY SUKMA	PELAKSANA	25	40	30	5	100
KHOLIL AL LAATIF	PELAKSANA	25	30	25	5	85
PAPAT PATIMAH	PELAKSANA	20	25	20	5	70
NURLAILA	PELAKSANA	25	30	25	5	85
NOVITA SABARWATI	PELAKSANA	25	30	20	5	80
HADIAT SUPRATMAN	PELAKSANA	20	30	20	5	75
ANDI HENDRA	STRUKTURAL	25	30	25	5	85
ANGGA SUGYA WIJAYA	STRUKTURAL	25	30	25	5	85
MUHAJIR IBNU RUSDY	PELAKSANA	25	30	25	5	85
ST. INDAH TRISNAWANTI	PELAKSANA	25	30	25	5	85
AJAT MUNAJAT	PELAKSANA	20	20	20	5	65

Gambar 1. IP ASN BKPSDM Kota Sukabumi 2024

Sumber : SIASN BKN tahun 2024

Sebagai perangkat daerah strategis, BKPSDM Kota Sukabumi seharusnya menjadi *leading sector* dalam meningkatkan Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) melalui penguatan manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, dan penerapan sistem merit berbasis profesionalisme. Namun, kondisi empiris menunjukkan adanya kesenjangan antara peran normatif dan capaian aktual, di mana masih terdapat pegawai dengan nilai IP ASN kategori sedang hingga rendah, bahkan secara keseluruhan IP ASN Kota Sukabumi berada pada kategori rendah dan terendah di Regional III. Hal ini mengindikasikan bahwa fungsi strategis BKPSDM belum berjalan optimal secara sistemik, terutama dalam mendistribusikan dan menginternalisasikan peningkatan kapasitas ke seluruh perangkat daerah. Oleh karena itu, diperlukan penguatan peran BKPSDM sebagai *change agent* agar mampu mendorong implementasi manajemen ASN berbasis merit, sistem kinerja terintegrasi, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan, sebagaimana tercantum dalam Renstra BKPSDM Kota Sukabumi Tahun 2024–2026.

Tabel 4. Pemetaan Permasalahan pada Renstra

NO	MASALAH POKOK	FAKTOR PENYEBAB	DAMPAK MASALAH
1	2	3	4
1	Pengembangan karir ASN dan manajemen kinerja ASN yang belum optimal	Belum adanya pemerataan aparatur profesional di setiap organisasi	Rendahnya kuantitas pengadaan PNS dibandingkan dengan jumlah kebutuhan pegawai Belum optimalnya pemetaan

		pegawai di setiap organisasi	
		Belum adanya manajemen <i>Talent Pool</i> dan <i>Assesment Center</i>	
		Belum tegasnya aturan <i>reward and punishment</i>	
		Masih adanya aparatur yang melanggar aturan dan berkinerja buruk	
2	Pelayanan dan pengelolaan kepegawaian yang belum optimal	Rendahnya pengelolaan pegawai yang cepat, akurat dan tepat waktu	SIMPEG yang belum stabil Belum terintegrasinya pelayanan administrasi kepegawaian
3	Rendahnya tingkat kompetensi aparatur	Rendahnya penyelenggaraan diklat kompetensi	Terbatasnya anggaran sehingga sulit menyelenggarakan seluruh kebutuhan diklat untuk pengembangan kompetensi
4	Jumlah ASN di Kota Sukabumi yang belum ideal	Perbandingan jumlah pengadaan pegawai dengan pegawai yang pensiun yang belum proporsional	Pengangkatan pegawai masih terfokus pada tenaga kesehatan dan guru
5	Penghapusan tenaga honorer	Terganggunya operasional kinerja organisasi	Belum adanya pengangkatan pegawai dari jalur teknis dan umum

Sumber : Peraturan Wali Kota Sukabumi No. 23 Tahun 2023 tentang Rencana strategis BKPSDM Kota Sukabumi Tahun 2024-2026

Permasalahan utama yang dihadapi BKPSDM Kota Sukabumi terletak pada belum optimalnya pengembangan karier ASN dan manajemen kinerja, yang menimbulkan *domino effect* terhadap berbagai aspek lain seperti ketidaksesuaian kompetensi pegawai, keterbatasan SDM, serta belum tegasnya penerapan *reward and punishment*. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya motivasi kerja pegawai akibat ketidakjelasan jalur karier, kurangnya pengembangan kompetensi, serta munculnya kecemburuan sosial. Selain itu, faktor beban kerja tinggi, sistem kepegawaian yang belum optimal, dan kepuasan kerja yang menurun menunjukkan bahwa baik faktor *motivator* maupun *hygiene* belum terpenuhi secara maksimal. Akibatnya, kinerja organisasi BKPSDM sebagai pengelola kepegawaian dan pendorong profesionalitas ASN belum berjalan optimal, sebagaimana tercermin dalam Renstra BKPSDM Kota Sukabumi Tahun 2024–2026.

Di sisi lain, ketimpangan beban kerja yang signifikan di mana 42 pegawai BKPSDM harus melayani lebih dari 4.742 ASN dan non-ASN menjadi faktor utama terjadinya *demotivasi* pegawai, yang berdampak pada produktivitas dan kedisiplinan (tingkat kehadiran 87,6% pada 2023). Meskipun nilai SAKIP meningkat dari 67,76 menjadi 70,95, implementasi manajerial masih belum optimal karena hanya sebagian kecil rekomendasi evaluasi yang ditindaklanjuti. Hal ini juga diperkuat oleh belum optimalnya penerapan sistem merit yang tercermin dari nilai IP ASN yang masih kategori sedang (PNS 72,83; PPPK 60,22). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM belum efektif dan profesional, sehingga diperlukan strategi peningkatan motivasi kerja pegawai untuk mendorong kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik yang lebih baik. Sumber yang digunakan: Renstra BKPSDM Kota Sukabumi Tahun 2024–2026; data SAKIP BKPSDM; data IP ASN Kota Sukabumi.

2. Tinjauan Pustaka

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama organisasi yang berperan sebagai penggerak dalam mencapai tujuan melalui pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan

motivasi yang dimiliki individu. SDM tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai modal strategis yang mampu berkembang, beradaptasi, dan menciptakan nilai bagi organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus dilakukan secara sistematis melalui perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga pemberdayaan. Menurut Dessler (2017) dalam Anintiyas dan Tjahyanti (2023), manajemen SDM berfokus pada upaya memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas guna mencapai efektivitas organisasi. Selain itu, Priyono dan Marnis (2016) menjelaskan bahwa SDM merupakan perpaduan antara kekuatan pikir dan tenaga manusia yang dipengaruhi oleh faktor genetik dan lingkungan, sehingga pengelolannya sangat menentukan produktivitas dan keberhasilan organisasi.

SDM juga memiliki peran strategis sebagai aset kompetitif, penggerak inovasi, peningkat produktivitas, pembangun budaya organisasi, serta penentu keberlanjutan organisasi. Hal ini didukung oleh berbagai teori, seperti Barney (2001) yang menekankan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, Amabile dkk. (1996) tentang peran kreativitas dalam inovasi, serta Drucker (1974) yang menegaskan pentingnya kompetensi SDM dalam produktivitas. Selain itu, fungsi manajemen SDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga hubungan industrial (Robbins dan Judge, 2017; Ulrich, 1997; Schein, 2010). Dalam perspektif teoritis, Yuniarsih dan Suwantno (2008) menyatakan bahwa SDM adalah aset yang tidak tergantikan, sementara Zimmerman (1995) melalui teori *Needs-Based Empowerment* menekankan bahwa pemberdayaan merupakan proses berkelanjutan yang mencakup aspek personal, sosial, dan organisasi untuk meningkatkan kemandirian serta partisipasi individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya, serta mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja SDM yang dimiliki. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja. Secara teoritis, Mangkunegara (2007) dalam Rahayu dan Rushadiyati (2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui peran aktif SDM, sedangkan Bernardin dan Russel (1993) dalam Setiawan (2015) memandang kinerja sebagai rekam jejak hasil kerja dalam periode tertentu. Standar kinerja sendiri berfungsi sebagai tolok ukur penilaian yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi pekerjaan, yang menurut Kirkpatrick dalam Wibowo (2011) harus bersifat spesifik, terukur, realistis, dan fleksibel agar efektif dalam meningkatkan kinerja.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor utama seperti motivasi, kemampuan, dan kesempatan (Robbins, 2001), serta dukungan lingkungan kerja (Mathis dan Jackson, 2006). Ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dalam menentukan tingkat kinerja individu. Penilaian kinerja juga memiliki peran penting sebagai dasar pengambilan keputusan terkait penghargaan, promosi, dan pengembangan pegawai (Triton, 2005). Indikator kinerja meliputi jumlah kerja, mutu kerja, dan ketepatan waktu (Mangkunegara, 2007), yang digunakan untuk mengukur produktivitas dan efektivitas pegawai. Dalam konteks ASN, penilaian kinerja diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2020, serta didukung oleh nilai dasar ASN BerAKHLAK sesuai PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022, sehingga evaluasi kinerja tidak hanya berfokus pada hasil kerja tetapi juga perilaku kerja yang mencerminkan profesionalisme aparatur.

Motivasi Kerja

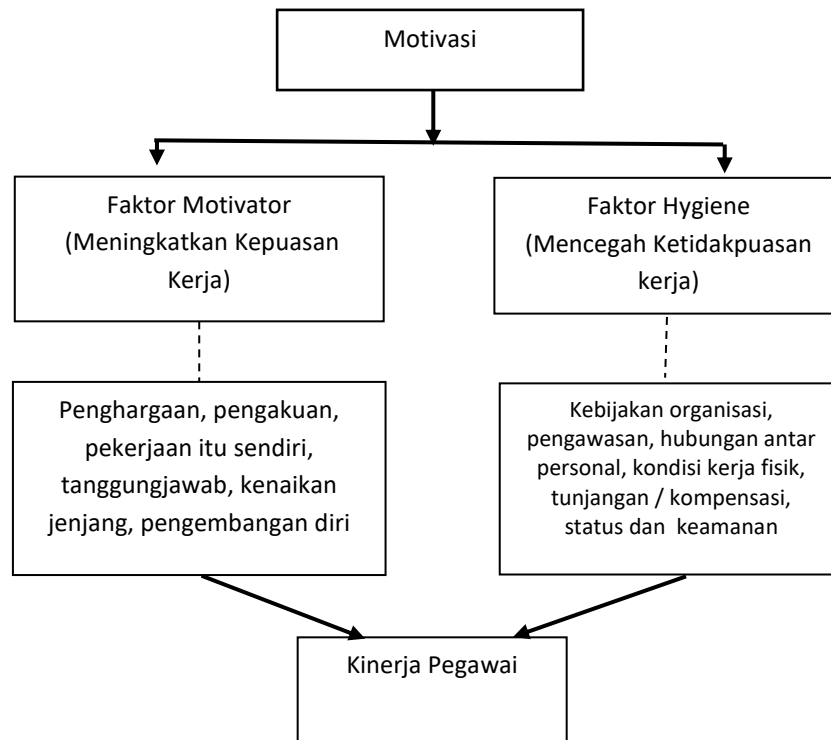
Motivasi kerja merupakan proses dinamis yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi berasal dari dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai. Menurut Herzberg (1959), motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) serta faktor hygiene (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan kerja). Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pekerjaan melalui pengaruh kebutuhan internal dan faktor eksternal. Pendapat ini didukung oleh Robbins (2002), Jusmaliani (2014), dan Kondalkar dalam Hamali (2018) yang menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan individu untuk bertindak guna mencapai tujuan serta memenuhi kebutuhan pribadi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi, terutama jika didukung lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang efektif.

Motivasi memiliki fungsi sebagai pendorong, pengarah, dan penggerak perilaku kerja (Priyono dan Marnis, 2008; Hasibuan, 2012), serta bertujuan meningkatkan semangat dan pencapaian kerja (Hapsari et al., 2012). Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (Hasibuan, 2012), serta didasari berbagai teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow (1943), Teori X dan Y McGregor, Teori Harapan Vroom (1964), Teori Kebutuhan McClelland, dan Teori Dua Faktor Herzberg (Noermijati, 2008). Selain itu, prinsip motivasi kerja meliputi kesadaran, kesesuaian nilai, relevansi tugas, transparansi, dan orientasi hasil (Siagian, 2004). Secara keseluruhan, motivasi kerja merupakan perpaduan antara dorongan individu, lingkungan kerja, dan sistem organisasi yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta keberhasilan organisasi.

Kerangka Berpikir

Penelitian ini didasari oleh fenomena masalah sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pada pelayanan publik yang baik dan berkelanjutan di Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sukabumi yang harus dipertahankan kinerja yang sudah baik dan mempersiapkan segala tantangan yang akan datang, sehingga masalah tersebut perlu diuraikan dengan pendekatan SCOPE (*Start, Context, Options, Probe, and Evaluate*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi eksisting motivasi yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sukabumi dan merumuskan strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai, dengan menggunakan teori dua factor Herzberg.

Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan hubungan antara *variable* motivasi kerja, kedisiplinan, dan kinerja pegawai. Motivasi kerja berperan sebagai faktor pendorong internal, sedangkan kedisiplinan sebagai faktor penunjang eksternal yang dapat memengaruhi hasil kerja. Kedua variabel tersebut diharapkan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja ASN di BKPSDM Kota Sukabumi.



Gambar 2. Kerangka berpikir

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential explanatory untuk memperoleh pemahaman yang utuh tentang strategi peningkatan motivasi kerja pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi. Pendekatan ini menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif agar penelitian tidak hanya menghasilkan gambaran angka, tetapi juga penjelasan kontekstual mengenai dinamika organisasi. Landasan penggunaan metode ini merujuk pada Chandrakumar dan Vivek (2023), Creswell dan Hirose (2019), serta Creswell dan Plano (2018) yang menegaskan bahwa mixed methods mampu memperkuat validitas dan kedalaman analisis. Secara kuantitatif, penelitian melibatkan seluruh 42 pegawai ASN dengan teknik sensus melalui kuesioner skala Likert berbasis Two-Factor Theory Herzberg, sedangkan secara kualitatif data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan 6 informan kunci yang dipilih secara purposive, ditambah telaah dokumen kebijakan BKPSDM.

Instrumen pengumpulan data terdiri atas wawancara semi-terstruktur, telaah dokumen, dan kuesioner. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan strategi peningkatan motivasi kerja pegawai dengan mengacu pada panduan wawancara menurut Myers (2013) dan Herdiansyah (2013). Kuesioner disusun berdasarkan faktor motivator dan hygiene Herzberg, disebarakan melalui Google Form, lalu dianalisis menggunakan SPSS. Interpretasi skor menggunakan kategori skala Likert menurut Sugiyono (2017). Kualitas instrumen diuji melalui validitas Pearson Product Moment dan reliabilitas Cronbach's Alpha; hasilnya menunjukkan seluruh 36 item valid dan instrumen sangat reliabel dengan Cronbach's Alpha 0,977, sehingga layak digunakan sebagai dasar analisis. Keabsahan data juga diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, audit trail, dan integrasi dokumen resmi.

Prosedur analisis data dilakukan bertahap, diawali dengan analisis kuantitatif untuk memetakan tingkat motivasi kerja berdasarkan rerata, standar deviasi, skor minimum, dan maksimum, lalu dilanjutkan analisis kualitatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Integrasi kedua jenis data dilakukan untuk menjelaskan temuan

statistik dengan hasil wawancara dan dokumen, sehingga strategi peningkatan motivasi kerja dapat dirumuskan secara empiris dan kontekstual. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan SCOPE yang dirujuk dari Gadd (2021) untuk memfokuskan analisis mulai dari temuan nilai, konteks, tujuan, pendalaman, hingga evaluasi. Selain itu, kerangka analisis kualitatif mengacu pada Miles dan Huberman, sementara landasan pengukuran motivasi tetap menggunakan Herzberg et al. (2017), didukung prinsip pengukuran psikometrik dari Nunnally dan Bernstein (1994), DeVellis (2017), dan Hair dkk. (2019).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil

a. Faktor Motivator

Hasil sebaran kuesioner mengenai faktor motivator akan dijelaskan lebih rinci ke dalam 6 (enam) aspek menurut Herzberg yang dituangkan ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 5. Data Hasil Sebaran Kuesioner pada Aspek Motivator dalam Teori Herzberg

No	Aspek Faktor Motivator	N	Min	Max	Mean	Standar Deviasi
1	Penghargaan (<i>Achievment</i>)	34	1	5	4.814	0.720
2	Pengakuan (<i>Recognition</i>)	34	1	5	4.627	0.839
3	Pekerjaan (<i>Work Itself</i>)	34	1	5	4.480	0.864
4	Tanggungjawab (<i>Responsibility</i>)	34	1	5	4.549	0.892
5	Kenaikan Jenjang/Promosi (<i>Advancement</i>)	34	1	5	4.569	0.858
6	Pengembangan Diri/Pembelajaran (<i>Growth</i>)	34	1	5	4,716	0.768

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, hasil sebaran kuesioner menunjukkan bahwa enam faktor motivator pada 34 pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi memiliki nilai rata-rata tinggi, berkisar antara 4,480 hingga 4,814 pada skala 1–5. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum sangat termotivasi oleh aspek-aspek intrinsik dalam pekerjaan mereka. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai pada faktor *achievement* (*prestasi*) sebagai yang tertinggi, diikuti oleh *growth* (*pengembangan diri*) dan *recognition* (*pengakuan*), yang mencerminkan bahwa pegawai merasa terdorong oleh pencapaian hasil kerja, kesempatan berkembang, serta adanya pengakuan atas kinerja mereka. Selain itu, faktor seperti *responsibility*, *advancement*, dan *work itself* juga menunjukkan nilai yang tinggi, yang menandakan bahwa pegawai memiliki rasa tanggung jawab, melihat peluang karier, serta merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tantangan. Temuan ini memperkuat bahwa motivasi intrinsik menjadi pendorong utama dalam kinerja pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi.

Achievement (penghargaan) merupakan faktor dengan nilai tertinggi pada hasil angket, yang menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM sangat termotivasi oleh pencapaian hasil kerja. Hal ini dikonfirmasi oleh hasil wawancara 5 (lima) dari 6 (enam) informan mengkonfirmasi bahwa rata – rata pegawai BKPSDM lebih termotivasi jika pencapaian kerja mereka diikuti dengan penghargaan, baik dalam bentuk pengakuan, kepercayaan, maupun apresiasi dari pimpinan. Pegawai merasa lebih bersemangat ketika hasil kerja mereka dihargai, tidak hanya secara material tetapi juga melalui pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan. Dengan demikian, keberhasilan dalam bekerja akan semakin memperkuat motivasi apabila disertai dengan penghargaan yang adil dan nyata.

Faktor penghargaan (*achievement*) memperoleh nilai tertinggi dengan *mean* 4,814 dan standar deviasi 0,720. Temuan ini mengindikasikan bahwa pencapaian atau keberhasilan yang terlihat dan diakui, baik secara formal maupun informal, merupakan motivator paling kuat bagi pegawai. Persepsi pegawai terhadap pentingnya faktor ini cukup konsisten, yang menunjukkan bahwa penghargaan menjadi elemen utama dalam menjaga semangat kerja.

Faktor pengembangan diri/pembelajaran (*growth*) menempati posisi kedua dengan *mean* 4,716 dan SD 0,768. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar, meningkatkan kompetensi, dan mengembangkan karier sangat berpengaruh dalam mendorong motivasi kerja. Standar deviasi yang relatif rendah mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki persepsi yang seragam mengenai pentingnya faktor ini.

Faktor pengakuan (*recognition*) memiliki *mean* 4,627 dan SD 0,839, menunjukkan bahwa pengakuan atas kontribusi individu, baik dari atasan maupun rekan kerja, turut menjadi pendorong motivasi yang signifikan. Meskipun demikian, variasi persepsi cukup terasa, kemungkinan terkait frekuensi atau intensitas pengakuan yang diterima masing-masing pegawai.

Faktor kenaikan jenjang/promosi (*advancement*) memperoleh *mean* 4,569 dengan SD 0,858. Temuan ini mengindikasikan bahwa peluang karier dan promosi menjadi motivator penting bagi pegawai. Variasi persepsi yang relatif tinggi menunjukkan bahwa beberapa pegawai mungkin merasakan peluang promosi yang berbeda atau belum merata di seluruh unit kerja.

Faktor tanggung jawab (*responsibility*) memiliki *mean* 4,549 dan SD 0,892, menandakan bahwa pegawai merasa termotivasi ketika diberikan tanggung jawab yang jelas. Namun, variasi persepsi yang cukup tinggi mengindikasikan adanya perbedaan pengalaman pegawai terkait beban dan jenis tanggung jawab yang diterima.

Faktor pekerjaan itu sendiri (*work itself*) memiliki nilai terendah di antara enam faktor motivator, dengan *mean* 4,480 dan SD 0,864. Meskipun demikian, pekerjaan yang menantang dan bermakna tetap menjadi motivator yang penting, meskipun relatif sedikit lebih rendah dibandingkan pencapaian, pengembangan diri, dan pengakuan. Standar deviasi yang tinggi menunjukkan adanya perbedaan pengalaman pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang bervariasi.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Sukabumi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor motivator intrinsik, terutama penghargaan (*achievement*) dan pengembangan diri (*growth*). Faktor-faktor lain seperti pengakuan, kenaikan jenjang, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri juga signifikan, tetapi persepsi pegawai cenderung lebih bervariasi. Dengan demikian, organisasi disarankan untuk menekankan pemberian penghargaan yang jelas, pengakuan rutin, penyediaan kesempatan pengembangan diri, distribusi tanggung jawab yang adil, serta desain pekerjaan yang bermakna untuk meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan informan, motivasi intrinsik pegawai sangat dipengaruhi oleh penghargaan (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*). Informan 1 menekankan peran kepemimpinan dalam menumbuhkan motivasi:

“Pemimpin sangat menentukan motivasi pegawai. Diibaratkan perahu yang bergerak cepat tergantung pengemudinya. Semangat kerja di BKPSDM sangat dipengaruhi kualitas leadership.”

Penghargaan diberikan melalui berbagai bentuk, baik material seperti tambahan penghasilan berbasis kinerja, maupun nonmaterial, seperti pengakuan atas prestasi, apresiasi verbal, dan kegiatan kebersamaan yang menghilangkan sekat hierarki (Informan 1, 2, 3, dan 4). Penghargaan ini tidak hanya memacu semangat kerja, tetapi juga memperkuat rasa bangga pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Kesempatan pengembangan diri dan pembelajaran (*growth*) juga menjadi motivator penting. Pegawai diberikan ruang untuk mengikuti pelatihan daring maupun luring, coaching, mentoring, serta pengembangan kompetensi melalui program internal maupun eksternal. Informan 2 menekankan adanya keterbatasan anggaran, tetapi kesempatan untuk belajar tetap diberikan dengan pemanfaatan optimal sumber daya yang ada. Hal ini menunjukkan

bahwa pengembangan diri di BKPSDM tidak hanya menjadi kewajiban institusi, tetapi juga bagian dari strategi untuk mempertahankan motivasi intrinsik pegawai.

Tanggung jawab (*responsibility*) dalam pekerjaan dipandang sebagai faktor yang meningkatkan rasa kepemilikan dan kebanggaan pegawai. Setiap pegawai diberikan jobdesk sesuai ruang lingkup tugasnya, mulai dari pelaksana hingga administrator. Pegawai yang berhasil menyelesaikan tugas diberikan apresiasi, sehingga mendorong kontribusi maksimal dan memperkuat rasa tanggung jawab (Informan 1, 3, dan 5).

Kesempatan kenaikan jenjang/promosi (*advancement*) menjadi pendorong motivasi yang signifikan. Informan 1 dan 2 menyebut bahwa BKPSDM secara konsisten membuka peluang promosi, meskipun beberapa pegawai merasakan peluang yang berbeda-beda akibat keterbatasan anggaran dan regulasi.

Makna pekerjaan itu sendiri (*work it self*) juga mendorong motivasi, meskipun nilai persepsinya sedikit lebih rendah dibanding faktor penghargaan dan pengembangan diri. Informan 3 menekankan pentingnya kolaborasi tim dan evaluasi kinerja formal maupun informal untuk memastikan setiap pegawai merasa kontribusinya bernilai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dituangkan dalam analisis kuantitatif dan wawancara kualitatif, dapat disimpulkan bahwa pegawai BKPSDM Kota Sukabumi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor motivator intrinsik menurut teori Herzberg. Hasil sebaran kuesioner menunjukkan bahwa seluruh enam aspek motivator penghargaan (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), kenaikan jenjang/promosi (*advancement*), dan pengembangan diri/pembelajaran (*growth*) memiliki skor rata-rata tinggi, berkisar antara 4,480 hingga 4,814 pada skala 1–5. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum memiliki motivasi tinggi yang didorong oleh aspek intrinsik pekerjaan mereka, dengan penghargaan dan pengembangan diri menjadi faktor paling signifikan. Faktor penghargaan memperoleh nilai tertinggi, menunjukkan bahwa pencapaian yang diakui secara formal maupun informal merupakan pendorong utama semangat kerja. Pengembangan diri dan pembelajaran menjadi motivator penting kedua, karena kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi secara langsung mendorong keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan.

Temuan wawancara mendukung hasil kuantitatif tersebut. Pegawai merasa termotivasi ketika mendapatkan penghargaan, baik berupa insentif material maupun pengakuan nonmaterial, seperti apresiasi verbal atau kegiatan kebersamaan yang mempererat hubungan antarpegawai. Kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan, coaching, dan mentoring memberikan ruang bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi, meskipun terdapat keterbatasan anggaran, upaya optimal tetap dilakukan untuk memaksimalkan pembelajaran. Faktor tanggung jawab dalam pekerjaan juga meningkatkan rasa kepemilikan dan kebanggaan pegawai, sementara peluang kenaikan jenjang atau promosi mendorong motivasi jangka panjang. Selain itu, makna pekerjaan itu sendiri tetap menjadi pendorong motivasi, terutama ketika pegawai melihat dampak nyata dari kontribusi mereka dan terlibat dalam kolaborasi tim yang efektif. Secara keseluruhan, kombinasi antara penghargaan, pengakuan, pengembangan diri, tanggung jawab, peluang promosi, dan makna pekerjaan menciptakan motivasi intrinsik yang tinggi, yang mendorong produktivitas, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

b. Faktor Hygiene

Hasil sebaran kuesioner mengenai faktor hygiene akan dijelaskan lebih rinci ke dalam 6 (enam) aspek menurut Herzberg yang dituangkan ke dalam tabel berikut ini:

Tabel 6. Data Hasil Sebaran Kuesioner pada Aspek Hygiene dalam Teori Herzberg

No	Aspek Faktor Hygiene	N	Min	Max	Mean	Standar Deviasi
1	Kebijakan Organisasi (<i>Company Policy</i>)	34	1	5	4.265	1.032
2	Pengawasan / Bimbingan Atasan (<i>Supervisi</i>)	34	1	5	4.206	1.144
3	Hubungan Antar Personal (<i>Interpersonal Relations</i>)	34	1	5	4.618	0.885
4	Kondisi Kerja Fisik (<i>Working Conditions</i>)	34	1	5	4.451	0.938
5	Gaji, Tunjangan / Kompensasi (<i>Salary</i>)	34	1	5	4.167	1.174
6	Status dan Kemanan (<i>Job Security</i>)	34	1	5	4.255	1.124

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, Hasil analisis terhadap enam faktor *Hygiene* di kalangan 34 pegawai BKPSDM Kota Sukabumi menunjukkan bahwa seluruh faktor memiliki nilai rata-rata tinggi, berkisar antara 4,167 hingga 4,618 pada skala 1–5. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara umum menilai faktor-faktor *Hygiene* cukup mendukung kenyamanan dan stabilitas kerja, sehingga berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor *hygiene* yang paling dominan dalam menjaga motivasi kerja pegawai BKPSDM Kota Sukabumi adalah *interpersonal relations*, dengan nilai mean tertinggi (4,618), yang menandakan bahwa hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka, dan kerja sama tim menjadi aspek paling penting dalam menciptakan kenyamanan dan stabilitas kerja. Temuan ini diperkuat oleh wawancara, di mana seluruh informan menyatakan bahwa suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan minim konflik mampu meningkatkan motivasi pegawai. Selain itu, faktor *working conditions* juga dinilai baik (mean 4,451), menunjukkan bahwa fasilitas dan lingkungan kerja cukup mendukung, meskipun masih terdapat keterbatasan. Sementara itu, faktor lain seperti *company policy*, *job security*, *supervisi*, dan *salary* juga dinilai cukup baik, tetapi masih menunjukkan variasi persepsi, yang mengindikasikan perlunya peningkatan pada aspek konsistensi kebijakan, kualitas pengawasan, serta pemerataan kompensasi.

Secara keseluruhan, faktor *hygiene* di BKPSDM telah mampu mendukung kenyamanan, stabilitas, dan kepuasan kerja pegawai, terutama melalui hubungan antarpegawai yang harmonis dan dukungan lingkungan kerja. Namun demikian, beberapa aspek seperti implementasi kebijakan, pemerataan kualitas supervisi, serta sistem penghargaan berbasis kinerja masih perlu diperkuat agar manfaatnya dirasakan secara merata. Supervisi yang bersifat partisipatif terbukti mendorong kolaborasi dan tanggung jawab, sementara *job security* memberikan rasa aman yang mendukung motivasi. Dengan penguatan faktor-faktor *hygiene* ini, organisasi tidak hanya mampu meminimalkan ketidakpuasan kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, profesional, dan berkelanjutan.

Pembahasan

Aspek penghargaan (*achievement*) merupakan faktor *motivator* yang paling kuat dalam mendorong motivasi kerja pegawai BKPSDM Kota Sukabumi, dengan rata-rata skor 4,814 (sangat tinggi). Indikator kepuasan atas penyelesaian pekerjaan, dorongan memberikan kinerja terbaik, dan keberhasilan mencapai target menunjukkan bahwa penghargaan atas hasil kerja menjadi pendorong utama motivasi intrinsik, keterlibatan, komitmen, dan produktivitas pegawai. Hasil wawancara menegaskan bahwa penghargaan tidak selalu bersifat material, tetapi juga berupa pengakuan, kepercayaan, dan pemberian tanggung jawab. Informan 1 menyatakan bahwa pegawai lebih termotivasi jika hasil kerjanya dihargai, Informan 2 menekankan kepuasan saat target tercapai, dan Informan 3 menyoroti pentingnya

kepercayaan pimpinan. Namun, beberapa informan juga menyebut distribusi penghargaan belum sepenuhnya merata, sehingga perlu pengelolaan yang lebih adil dan sistematis.

Aspek pengakuan (*recognition*) juga berpengaruh besar terhadap motivasi kerja, dengan rata-rata skor 4,627 (tinggi). Pengakuan dari atasan dan rekan kerja, penghargaan atas hasil kerja, serta pujian atau ucapan terima kasih terbukti meningkatkan rasa dihargai, keterlibatan, semangat kerja, dan loyalitas pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengakuan diberikan dalam bentuk material maupun nonmaterial, seperti tambahan penghasilan berbasis kinerja, pelibatan dalam pengambilan keputusan, kesempatan promosi, pelatihan, dan apresiasi verbal. Informan 1, 2, 3, 4, dan 5 sama-sama menegaskan bahwa pengakuan sederhana tetapi konsisten dapat menjaga motivasi pegawai. Dengan demikian, budaya apresiasi di BKPSDM sudah berjalan, meskipun masih perlu diperkuat agar lebih terstruktur dan merata.

Aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*) menunjukkan rata-rata skor 4,480 (tinggi), yang menandakan bahwa pekerjaan yang bermakna, menantang, dan sesuai kompetensi menjadi sumber motivasi intrinsik penting bagi pegawai. Indikator tantangan pekerjaan, perasaan berkontribusi, dan kesesuaian dengan minat serta keahlian menunjukkan bahwa pegawai termotivasi ketika pekerjaan memberi makna, tanggung jawab, dan kepuasan. Hasil wawancara memperkuat hal ini: Informan 1 menyebut pembagian tugas yang sesuai mendorong kinerja terbaik, Informan 2 dan 4 menyoroti pentingnya ruang pengembangan kompetensi dan kebebasan menyelesaikan tugas, sedangkan Informan 5 dan 6 menambahkan pentingnya penggunaan teknologi seperti *artificial intelligence* dan pelibatan pegawai dalam kegiatan organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya penyesuaian pekerjaan dengan kompetensi dan minat pegawai agar motivasi kerja semakin optimal.

Aspek tanggung jawab (*responsibility*) memperoleh rata-rata skor 4,549 (tinggi), yang menunjukkan bahwa pemberian wewenang, kepercayaan, dan otonomi menjadi pendorong kuat motivasi kerja pegawai. Indikator pemberian tanggung jawab penuh, kebebasan dalam pengambilan keputusan, dan dorongan meningkatkan kualitas kerja memperlihatkan bahwa pegawai termotivasi ketika diberi peran nyata dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Herzberg (1968) yang menempatkan *responsibility* sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa jobdesk yang jelas, kesempatan mengambil inisiatif, keterlibatan dalam tim, dan pelibatan dalam pelatihan serta pengembangan kompetensi memperkuat rasa bangga dan keterlibatan pegawai. Informan 1, 2, 3, dan 6 menegaskan bahwa tanggung jawab yang proporsional dan kepercayaan pimpinan sangat penting untuk menjaga motivasi dan kinerja.

Aspek kenaikan jenjang atau promosi (*advancement*) memiliki rata-rata skor 4,569 (tinggi), yang menandakan bahwa peluang karier merupakan pendorong penting motivasi kerja pegawai. Kesempatan promosi, kejelasan prospek jabatan, dan dorongan menunjukkan kinerja terbaik untuk memperoleh karier lebih tinggi memperlihatkan bahwa pegawai menilai promosi sebagai bentuk pengakuan dan pengembangan diri. Hasil wawancara menguatkan temuan ini: Informan 1 menyebut BKPSDM konsisten membuka peluang promosi, Informan 2 menegaskan pegawai dengan kinerja dan potensi baik diprioritaskan, sedangkan Informan 3, 4, dan 5 menyoroti pentingnya transparansi jalur karier dan promosi sebagai bentuk penghargaan formal maupun administratif. Karena itu, sistem promosi yang konsisten, terbuka, dan berbasis kinerja menjadi strategi penting untuk menjaga motivasi dan keterlibatan pegawai.

Aspek pengembangan diri atau pembelajaran (*growth*) menjadi salah satu faktor *motivator* terkuat, dengan rata-rata skor 4,716 (sangat tinggi). Pegawai sangat termotivasi oleh kesempatan mengikuti pelatihan, belajar hal baru, dan berkembang secara profesional. Hasil wawancara menunjukkan bahwa BKPSDM menyediakan pelatihan *daring* maupun *luring*, *coaching*, *mentoring*, ruang berinovasi, dan penggunaan teknologi, termasuk *artificial intelligence*, untuk menunjang pengembangan kompetensi pegawai. Informan 1 dan 2

menegaskan adanya dukungan kuat dari pimpinan terhadap peningkatan kompetensi, sedangkan Informan 3, 4, 5, dan 6 menekankan pentingnya pelatihan, inovasi, rotasi peran, dan pembelajaran berbasis teknologi. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg yang menempatkan *growth* sebagai faktor utama peningkat motivasi dan kinerja, sehingga pengembangan diri perlu terus diperluas dan diratakan.

Pada sisi faktor *hygiene*, aspek kebijakan organisasi (*company policy*) memperoleh rata-rata skor 4,265 (tinggi), yang menunjukkan bahwa kebijakan organisasi secara umum mendukung kenyamanan dan stabilitas kerja pegawai. Pegawai menilai kebijakan cukup adil, transparan, dan mendukung efektivitas kerja, meskipun masih ada variasi persepsi pada aspek penjelasan perubahan kebijakan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan di BKPSDM diarahkan selaras dengan visi pimpinan daerah dan reformasi birokrasi, serta didukung pola komunikasi yang cukup terbuka. Informan 1, 2, dan 3 menilai kebijakan pimpinan mendukung suasana kerja yang kondusif, sedangkan Informan 4, 5, dan 6 menyoroti perlunya peningkatan konsistensi implementasi, koordinasi, dan dukungan sumber daya. Dengan demikian, kebijakan organisasi sudah cukup efektif sebagai faktor *hygiene*, tetapi perlu penguatan komunikasi dan implementasi agar lebih dipahami secara merata.

Aspek pengawasan atau bimbingan atasan (*supervisi*) memperoleh rata-rata skor 4,206 (tinggi), yang menandakan bahwa pembinaan, arahan, dan hubungan profesional antara atasan dan bawahan cukup mendukung kenyamanan kerja pegawai. Bimbingan atasan dinilai membantu pekerjaan, tetapi indikator arahan yang jelas masih menunjukkan variasi pengalaman. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa pola *supervisi* di BKPSDM cenderung partisipatif, komunikatif, dan tidak kaku. Informan 1 menekankan pentingnya kualitas *leadership*, Informan 2 dan 5 menyoroti komunikasi informal yang nyaman, sementara Informan 3, 4, dan 6 menjelaskan bahwa *supervisi* dilakukan melalui rapat, evaluasi, diskusi, dan kolaborasi. Meski demikian, belum semua level struktural menjalankan fungsi supervisi secara merata, sehingga penguatan kapasitas *supervisi* tetap diperlukan.

Aspek hubungan antarpersonal (*interpersonal relations*) merupakan faktor *hygiene* tertinggi, dengan rata-rata skor 4,618 (sangat tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, dukungan antarpegawai, dan minim konflik menjadi fondasi penting kenyamanan dan motivasi kerja pegawai. Hasil wawancara menegaskan bahwa budaya kekeluargaan, apresiasi antarpegawai, komunikasi informal, dan kerja sama tim sangat membantu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Informan 1, 2, 3, dan 4 menegaskan bahwa hubungan yang positif membuat pegawai merasa dihargai, didukung, dan lebih semangat bekerja. Dengan demikian, *interpersonal relations* berperan sebagai fondasi sosial yang memperkuat kolaborasi, motivasi, dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Aspek kondisi kerja fisik (*working conditions*) memperoleh rata-rata skor 4,451 (tinggi), yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja, kenyamanan ruang, kebersihan lingkungan, dan dukungan teknologi sudah cukup memadai dalam menunjang produktivitas pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun fasilitas dasar dan perangkat kerja telah banyak membaik, masih ada kebutuhan peningkatan pada gedung, ruang pelayanan, tata letak, serta keandalan sistem dan jaringan teknologi. Informan 1, 2, 4, dan 6 menegaskan bahwa kondisi kerja fisik cukup mendukung, tetapi pengembangan sarana prasarana tetap dibutuhkan agar seluruh pegawai merasakan kenyamanan yang sama. Oleh karena itu, penguatan fasilitas, kenyamanan ruang kerja, dan dukungan teknologi menjadi strategi penting untuk menjaga stabilitas kerja dan meningkatkan pelayanan publik.

Aspek tunjangan dan kompensasi (*salary*) memiliki rata-rata skor 4,167 (tinggi), tetapi menjadi yang paling rendah di antara faktor *hygiene* lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dinilai cukup baik, tetapi masih ada catatan pada aspek keadilan, transparansi, dan konsistensi sistem penggajian. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan

Pegawai berbasis kinerja dipandang cukup adil dan mampu menjaga stabilitas motivasi, meskipun keterbatasan regulasi dan tekanan anggaran membatasi fleksibilitas pemberian penghargaan finansial. Informan 1, 2, 3, 5, dan 6 menekankan pentingnya kompensasi yang berbasis kinerja, adil, dan berkelanjutan, agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial maupun ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, *salary* bukan pendorong utama motivasi intrinsik, tetapi tetap sangat penting untuk menjaga rasa aman dan kepuasan dasar pegawai.

Aspek status dan keamanan kerja (*job security*) memperoleh rata-rata skor 4,255 (tinggi), yang menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya merasa aman, dihargai, dan cukup terlindungi dalam pekerjaannya. Jaminan posisi kerja, pengakuan atas status pegawai, dan dukungan organisasi membuat pegawai dapat bekerja dengan lebih tenang dan fokus, meskipun masih ada sebagian kecil kekhawatiran terkait stabilitas kerja. Hasil wawancara menegaskan bahwa kepastian status ASN, dukungan pimpinan, kejelasan tugas, lingkungan kerja yang kondusif, serta transparansi kebijakan membantu menjaga rasa aman pegawai. Informan 1, 2, 3, 4, 5, dan 6 menjelaskan bahwa tantangan anggaran dan perubahan kebijakan memang ada, tetapi belum sampai mengganggu keamanan kerja secara langsung. Dengan demikian, *job security* berfungsi efektif sebagai faktor *hygiene* yang menjaga stabilitas psikologis, kenyamanan, dan keberlanjutan kinerja pegawai.

a. Analisis SCOPE (Start, Context, Options, Probe, Evaluate)

Tahap S (*Start*) dalam pendekatan SCOPE menegaskan bahwa motivasi kerja pegawai BKPSDM Kota Sukabumi berakar pada nilai-nilai inti organisasi seperti keadilan, profesionalisme, pengakuan, pengembangan kompetensi, akuntabilitas, dan kepastian karier. Namun, temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai yang diidealkan (*espoused values*) dan nilai yang dirasakan dalam praktik (*experienced values*). Meskipun secara kuantitatif aspek seperti penghargaan dan pengakuan memiliki skor tinggi, hasil wawancara mengungkap bahwa tidak semua pegawai merasakan keadilan dan konsistensi dalam implementasinya. Hal serupa terjadi pada aspek tanggung jawab dan pengembangan kompetensi, di mana keterbatasan otonomi dan akses pelatihan menunjukkan belum optimalnya internalisasi nilai organisasi. Bahkan pada aspek keamanan kerja (*job security*), sebagian pegawai masih merasakan ketidakpastian. Dengan demikian, persoalan utama motivasi bukan terletak pada ketiadaan nilai, melainkan pada kesenjangan implementasi yang memengaruhi persepsi keadilan dan motivasi intrinsik pegawai (Sumber: Herzberg, 1968; data kuesioner dan wawancara pegawai BKPSDM).

Tahap C (*Context*) dan O (*Options*) menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi sektor publik yang sarat regulasi, struktur birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta dinamika kebijakan nasional. Konteks ini menyebabkan berbagai hambatan terutama pada faktor *hygiene*, seperti kebijakan yang kurang fleksibel, komunikasi internal yang belum optimal, serta ketimpangan akses pengembangan dan fasilitas kerja. Selain itu, perbedaan status kepegawaian (PNS, PPPK, non-PNS) memengaruhi persepsi terhadap keamanan kerja dan peluang karier. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian merumuskan beberapa opsi strategis, antara lain penguatan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based recognition*), pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), penataan ulang pekerjaan (*job design*), pengembangan kompetensi inklusif (*inclusive capacity building*), serta peningkatan transparansi karier (*career path transparency*). Opsi-opsi ini dirancang realistis dan kontekstual agar dapat meningkatkan motivasi sekaligus meminimalkan ketidakpuasan kerja.

Tahap P (*Probe*) dan E (*Evaluate*) menekankan pentingnya memahami akar masalah dan mengevaluasi efektivitas strategi secara berkelanjutan. Hasil *probe* menunjukkan bahwa hambatan motivasi bersifat sistemik, seperti mekanisme penghargaan yang belum konsisten, budaya birokrasi yang *risk-averse*, ketidaksesuaian penempatan kerja, keterbatasan

perencanaan pengembangan kompetensi, serta lemahnya komunikasi kebijakan yang memicu *career ambiguity* dan *perceived inequity*. Sementara itu, tahap *evaluate* menegaskan bahwa keberhasilan strategi harus diukur tidak hanya melalui indikator kuantitatif, tetapi juga melalui pengalaman subjektif pegawai seperti rasa dihargai, kepercayaan, dan makna kerja (*sense of meaningful work*). Evaluasi dilakukan melalui pendekatan *mixed methods* (gabungan kuantitatif dan kualitatif) untuk memastikan adanya *continuous improvement* yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan demikian, pendekatan SCOPE memberikan kerangka komprehensif untuk merumuskan strategi peningkatan motivasi kerja yang tidak hanya normatif, tetapi juga kontekstual dan implementatif (Herzberg, 1968).

b. Penentuan Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai BKPSDM Kota Sukabumi

Penentuan strategi peningkatan motivasi kerja pegawai BKPSDM Kota Sukabumi dilakukan melalui sintesis temuan kuantitatif dan kualitatif dengan mengacu pada Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 1968), yang menegaskan bahwa motivasi kerja pegawai berada pada kategori tinggi dan didominasi oleh faktor *motivator* seperti *achievement*, *recognition*, *responsibility*, dan *work itself*. Oleh karena itu, strategi difokuskan pada penguatan praktik manajerial yang kontekstual dan berkelanjutan, bukan perubahan struktural besar. Arah utama strategi meliputi penguatan keadilan dan kebermaknaan penghargaan agar tidak hanya bersifat administratif tetapi juga dirasakan adil secara psikologis, peningkatan otonomi kerja melalui *trust-based environment* untuk mendorong inisiatif dan tanggung jawab, serta penataan pekerjaan (*job design*) yang selaras dengan kompetensi dan minat pegawai guna meningkatkan *sense of meaning* dan keterlibatan kerja. Selain itu, strategi juga menekankan pemerataan pengembangan kompetensi melalui *continuous learning* serta penguatan kejelasan jalur karier (*career path clarity*) agar pegawai memiliki orientasi jangka panjang terhadap kinerja dan pengembangan diri (Sumber: Herzberg, 1968; hasil kuesioner dan wawancara BKPSDM).

Di sisi lain, strategi ini tetap memperhatikan faktor *hygiene* sebagai fondasi stabilitas kerja, mengingat masih terdapat variasi persepsi pada aspek kompensasi, supervisi, kebijakan organisasi, dan keamanan kerja. Temuan wawancara menunjukkan bahwa kendala seperti kebijakan yang kurang fleksibel, komunikasi internal yang belum optimal, serta keterbatasan fasilitas dan anggaran dapat memicu ketidakpuasan laten apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan strategi integratif yang menjaga keseimbangan antara penguatan motivasi intrinsik dan perbaikan kondisi kerja, termasuk peningkatan transparansi kompensasi, penguatan komunikasi organisasi, serta jaminan *job security*. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya tinggi secara kuantitatif, tetapi juga stabil dan berkelanjutan, serta mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh melalui pendekatan yang adaptif, akuntabel, dan berbasis kebutuhan riil pegawai (Herzberg, 1968).

5. Kesimpulan

Penutup

Kondisi motivasi kerja pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi secara umum berada pada tingkat tinggi dan tercermin dalam praktik kerja sehari-hari, seperti tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, kedisiplinan waktu, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan. Motivasi ini tidak hanya didorong oleh kewajiban formal, tetapi juga oleh faktor internal seperti keinginan berprestasi, memperoleh pengakuan, dan menjalankan peran secara profesional (*achievement*, *recognition*, *responsibility*). Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa ketika pimpinan memberikan kepercayaan, arahan yang jelas, dan ruang berkembang, pegawai menjadi lebih aktif dan terlibat. Namun demikian, motivasi tersebut belum merata, karena masih terdapat ketidakkonsistenan dalam penghargaan, keterbatasan otonomi, ketidaksesuaian pekerjaan dengan kompetensi, serta ketidakjelasan jalur karier, sehingga

sebagian pegawai belum merasakan motivasi secara optimal (Sumber: hasil kuesioner dan wawancara BKPSDM).

Hambatan motivasi kerja muncul dari faktor *motivator* maupun *hygiene* yang saling berkaitan. Pada aspek *motivator*, kendala utama meliputi belum meratanya penghargaan dan pengakuan, keterbatasan inisiatif akibat budaya kerja yang prosedural, serta penempatan pegawai yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi dan minat. Selain itu, sistem karier dan promosi yang kurang jelas menimbulkan ketidakpastian arah pengembangan pegawai. Pada aspek *hygiene*, hambatan terlihat pada kebijakan organisasi yang cenderung kaku, komunikasi internal yang belum optimal, keterbatasan fasilitas kerja, serta persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi. Hasil wawancara juga menegaskan adanya beban kerja administratif yang tinggi dan rasa ketidakpastian kerja pada pegawai non-PNS/PPPK (*job security*). Jika tidak ditangani, kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan, kenyamanan, dan kinerja pegawai (Sumber: hasil wawancara pegawai BKPSDM).

Strategi peningkatan motivasi kerja perlu dilakukan secara terarah dan berkelanjutan dengan menyeimbangkan penguatan faktor *motivator* dan perbaikan faktor *hygiene*, sesuai dengan Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 1968). Strategi utama meliputi penguatan keadilan dan kebermaknaan penghargaan serta pengakuan kerja, peningkatan otonomi dan tanggung jawab melalui lingkungan kerja berbasis kepercayaan, penataan pekerjaan (*job design*) yang sesuai kompetensi, pemerataan pengembangan kompetensi melalui *continuous learning*, serta penguatan kejelasan dan keadilan jalur karier dan promosi. Di sisi lain, perlu juga perbaikan kebijakan yang lebih fleksibel, komunikasi yang terbuka, pemerataan fasilitas, serta sistem kompensasi dan jaminan *job security* yang lebih adil dan transparan. Dengan pendekatan ini, motivasi kerja tidak hanya tinggi, tetapi juga stabil, merata, dan mampu mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, dan Michael Herron. 1996. *Assessing the Work Environment for Creativity*. Vol. 39. <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28199610%2939%3A5%3C1154%3AATWEFC%3E2.0.CO%3B2-W>.
- Barney, Jay B. 2001. "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." *Journal of management* 27(6):643–50.
- Chandrakumar, Sathiyakumar, dan Ramakrishnan Vivek. 2023. "A critical review of the mixed method application and its criticism." *Social work and education* 10(2):242–53. doi:10.25128/2520-6230.23.2.8.
- Creswell, John W. ..., dan Clark Plano. 2018. *Qualitative inquiry and research design*. SAGE.
- Creswell, John W., dan Mariko Hirose. 2019. "Mixed methods and survey research in family medicine and community health." *Family Medicine and Community Health* 7(2). doi:10.1136/fmch-2018-000086.
- Drucker, Peter F. 1974. "Tasks, responsibilities, practices." *New Yorks Row* 121–22.
- Dwi Anintiyas, Petrin, dan Setia Tjahyanti. 2023. "PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR DPM." 3(1):47–60. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>.
- Gadd, Elizabeth. 2021. *The Scope - Frame Work (a Five Stage Process for Evaluating Research Responsibly)*. London. doi:<https://doi.org/10.26188/21919527.v1>.
- Hair, Joseph F., Marcelo L.D.S. Gabriel, Dirceu da Silva, dan Sergio Braga Junior. 2019. "Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects." *RAUSP Management Journal* 54(4):490–507. doi:10.1108/RAUSP-05-2019-0098.
- Hamali, Arif Yusuf. 2018. *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. Caps.

- Hapsari, dan Wahyu Fitri. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji guru Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA N di Kabupaten Purworejo." *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi* 1.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2012. "Manajemen sumber daya manusia, cetakan keenam belas." *Jakarta: PT. Bumi Aksara.*
- Hasibuan, Malayu S. P. 2022. *Manajemen sumber daya manusia.* Bumi aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2013. "Wawancara, observasi, dan focus groups: Sebagai instrumen penggalan data kualitatif."
- Hersey, Paul, dan Kenneth H. Blanchard. 1993. "Management of organizational behavior: Utilizing human resources."
- Hezberg, Frederick, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman. 2017. *The Motivation to Work.* Milton Park. <https://books.google.co.id/books?id=5ohNXIUWeXcC&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>.
- Jusmaliani, M. E. 2018. *Pengelolaan Sumber Daya Insani.* Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. Aprabu, Anwar. 2007. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke Tujuh." *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. "Evaluasi kinerja sumber daya manusia." *Bandung: Refika Aditama* 61–68.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. "Evaluasi kinerja sumber daya manusia." *Bandung: Refika Aditama* 61–68.
- Manullang, Marihot. 2004. "Manajemen personalia."
- Marshall, Catherine, dan Gretchen B. Rossman. 2014. *Designing Qualitative Research.* Sage publications.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2006. "Human resource management: Manajemen sumber daya manusia." *Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat* 72.
- Myers, M. D. 2013. *Qualitative Research in Business and Management.* Vol. 296. SAGE Publications.
- Noermijati, Noermijati. 2008. "Aktualisasi Teori Herzberg: Suatu Kajian terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang)." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 6(3):326–43.
- Priyono dan Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* https://www.researchgate.net/publication/304748608_BUKU_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_2.
- Priyono, dan Marnis. 2016. "Buku manajemen sumber daya manusia." *Surabaya: Penerbit Zifatama.*
- Rahayu, Maulana Sidiq, dan Rushadiyati Rushadiyati. 2021. "Pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan SMK Kartini." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* 11(2):136–45.
- Robbins, P. Stephen, dan Timothy A. Judge. 2017. "Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1." *Jakarta: Salemba Empat.*
- Robbins, Stephen P. 2001. *PERILAKU ORGANISASI.* 8 ed. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2002. "Prinsip-prinsip perilaku organisasi. Edisi 5." *Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.*
- Rolos, Jeky K. R., Sofia A. P. Sambul, dan Wehelmina Rumawas. 2018. *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.* Vol. 6. Manado. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://media.neliti.com/media/publications/269339-pengaruh-beban-kerja-terhadap-kinerja-ka-0f01fc2f.pdf>.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership.* Vol. 2. John Wiley & Sons.

- Setiawan, Kiki Cahaya. 2015. "PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEVEL PELAKSANA DI DIVISI OPERASI PT. PUSRI PALEMBANG." doi:<https://doi.org/10.19109/psikis.v1i1.554>.
- Siagian, Sondang P. 2004. "Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia." *Jilid I, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta*.
- Sitorus, Raja Maruli Tua. 2020. *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Scopindo Media Pustaka.
- Stolovitch, Harold D., dan Erica J. Keeps. 1992. *Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations*. Jossey-Bass San Francisco.
- Sugiyono. 2019. "Metode Penelitian Pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan)." *Metode Penelitian Pendidikan* 67:18.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2017. "Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D." *Penerbit CV. Alfabeta: Bandung* 225(87):48–61.
- Taruh, Ferdinatus. 2020. *Motivasi kerja (meniti suara hati menolak perilaku korupsi)*. Deepublish.
- Tashakkori, Abbas, dan Charles Teddlie. 2010. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. 2 ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Thomas, Kenneth W., dan Betty A. Velthouse. 1990. "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation." *Academy of management review* 15(4):666–81. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>.
- Triton, P. Budi. 2005. "Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia." *Yogyakarta: Tugu Publisher*.
- Ulrich, Dave. 1997. "Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results." *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 36(3):303–20. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23).
- Wibowo, Prof. Dr. S. E. . M. Phil. 2011. *Manajemen Kinerja*. 3 ed. disunting oleh Rajawali Pers. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju, dan M. Si Suwantno. 2008. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian." *Alfabeta, Bandung*.
- Zimmerman, Marc A. 1995. "Psychological empowerment: Issues and illustrations." *American journal of community psychology* 23:581–99. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02506983>.