

Sistem Motivasi Karyawan pada Lembaga Penjamin Mutu Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur

Masitah, Muhammad Jamil*

Akademi Keuangan Perbankan Nusantara, Aceh, Indonesia
Email: masitah@gmail.com, mhdjamil@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana upaya peningkatan motivasi kerja karyawan dan hambatan yang dihadapi dalam proses tersebut pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur. Motivasi merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja dilakukan melalui pendekatan tujuan, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, dan penyediaan lingkungan kerja yang kondusif. Hambatan yang dihadapi antara lain kurangnya insentif non-finansial dan keterbatasan sarana kerja. Diperlukan strategi motivasi yang berkelanjutan agar tercipta semangat kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

Kata Kunci: Motivasi Karyawan; Kepuasan Kerja; Kedisiplinan; Lingkungan Kerja; Insentif

1. PENDAHULUAN

Motivasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada suatu organisasi. Motivasi yang baik akan memicu gairah kerja, memperkuat semangat, serta membangun antusiasme karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya [1]. Menurut Robbins, motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu melalui pencapaian tujuan tersebut [2]. Dalam konteks instansi pemerintahan, seperti Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur, motivasi karyawan menjadi hal krusial untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta efisiensi birokrasi.

Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak karyawan hanya menjalankan tugas secara rutin tanpa semangat yang tinggi. Hal ini menunjukkan rendahnya *engagement* dan motivasi kerja, yang berdampak langsung terhadap produktivitas organisasi. Salah satu solusi yang dapat ditawarkan adalah penerapan sistem motivasi berbasis pendekatan tujuan (*goal setting approach*) dan pengakuan terhadap kontribusi individu, baik secara finansial maupun non-finansial [3]. Selain itu, pemenuhan kebutuhan dasar seperti lingkungan kerja yang layak, keadilan dalam pemberian insentif, serta pembinaan secara berkelanjutan juga menjadi faktor penting dalam membangun motivasi karyawan [4].

Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja, produktivitas, serta retensi karyawan. Salah satunya adalah studi oleh Suharto dan Cahyono yang menegaskan bahwa motivasi yang tepat akan meningkatkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi [5]. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi upaya peningkatan motivasi kerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur, serta mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses tersebut.

2. TINJAUAN TEORITIS

Motivasi merupakan aspek psikologis yang esensial dalam mendorong perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi katalisator utama dalam membentuk kinerja, komitmen, serta loyalitas sumber daya manusia terhadap visi dan misi lembaga. Menurut Terry dan Rue, motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan [6]. Definisi ini dikuatkan oleh pendapat Siagian yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk memberikan kontribusi optimal bagi keberhasilan organisasi [7].

Berbagai teori telah dikembangkan oleh para ilmuwan untuk menjelaskan dinamika motivasi manusia, khususnya dalam lingkungan kerja. Pemahaman terhadap teori-teori ini menjadi landasan penting bagi pengambil kebijakan di institusi publik untuk merancang sistem motivasi yang efektif dan berkelanjutan. Beberapa teori motivasi yang paling relevan dan sering diaplikasikan dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis (makanan, air, tempat tinggal), kebutuhan rasa aman (stabilitas kerja, jaminan kesehatan), kebutuhan sosial (hubungan dan afiliasi), kebutuhan penghargaan (pengakuan dan prestasi), hingga puncaknya pada kebutuhan aktualisasi diri (pengembangan potensi maksimal individu). Menurut Maslow, motivasi akan muncul secara bertahap setelah kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi [8].

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan antara dua kategori faktor dalam motivasi kerja: *motivator* dan *hygiene factors*. Faktor *motivator* meliputi aspek yang memberikan kepuasan intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, sedangkan faktor *hygiene* mencakup aspek yang mencegah ketidakpuasan seperti gaji, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja. Kombinasi yang seimbang antara kedua faktor ini diyakini dapat menciptakan motivasi kerja yang stabil dan berkelanjutan [9].

3. Teori Harapan Vroom

Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, dan bahwa kinerja tersebut akan mengarah pada hasil atau penghargaan yang diinginkan. Motivasi dalam teori ini dipengaruhi oleh tiga komponen utama: ekspektasi (*expectancy*), nilai hasil (*valence*), dan hubungan antara kinerja dan hasil (*instrumentality*) [10].

4. Goal Setting Theory oleh Locke

Teori ini menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan disertai dengan umpan balik yang jelas dalam membentuk perilaku kerja yang efektif. Locke menyatakan bahwa tujuan yang terdefinisi dengan baik akan memberikan arah, fokus, dan dorongan yang kuat bagi karyawan dalam bekerja, serta meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan terhadap hasil kerja [11].

Dalam konteks birokrasi publik seperti di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur, teori-teori motivasi ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi dapat diterapkan secara praktis untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Penerapan teori motivasi secara aplikatif memungkinkan lembaga untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat hubungan antara pimpinan dan bawahan, serta membangun budaya kerja yang sehat dan produktif. Pemahaman mendalam terhadap teori-teori ini juga menjadi dasar bagi perumusan strategi peningkatan motivasi yang berkelanjutan, terukur, dan relevan dengan karakteristik lembaga.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang berkaitan dengan sistem motivasi kerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur. Data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara semi-terstruktur dengan beberapa karyawan, serta analisis dokumen dan laporan internal yang relevan. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan seperti yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman [12]. Langkah-langkah penelitian terdiri dari: identifikasi masalah, studi literatur, penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data lapangan, analisis data, dan pelaporan hasil. Teknik triangulasi digunakan untuk meningkatkan validitas hasil penelitian dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menggali sistem motivasi karyawan pada lembaga penjamin mutu internal di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur. Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumen, ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh integrasi antara faktor internal (seperti kepuasan personal, nilai keagamaan, dan tujuan hidup) serta faktor eksternal (seperti penghargaan organisasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan).

Secara umum, motivasi kerja muncul ketika karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, ada keadilan dalam sistem insentif, dan mereka diberi ruang untuk berkembang secara profesional. Ketika elemen-elemen tersebut terpenuhi, akan tercipta suasana kerja yang sehat, dinamis, dan produktif. Sebaliknya, jika terdapat ketimpangan dalam perlakuan antar individu, komunikasi yang buruk, serta kurangnya apresiasi, maka motivasi karyawan akan menurun drastis, berdampak pada rendahnya kinerja organisasi.

Hasil ini menguatkan konsep dalam *self-determination theory* (Deci & Ryan), bahwa motivasi intrinsik (yang berasal dari dalam diri seseorang) memiliki dampak jangka panjang yang lebih besar dibandingkan motivasi ekstrinsik. Namun, kedua jenis motivasi ini perlu diintegrasikan dalam kebijakan kelembagaan agar dapat saling melengkapi.

4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan

4.1.1 Lingkungan Kerja dan Fasilitas Penunjang

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu elemen penting dalam membangun motivasi dan produktivitas karyawan. Dalam konteks organisasi publik, lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik seperti ruang kantor, pencahayaan, dan ventilasi, tetapi juga mencakup aspek psikososial seperti hubungan antar rekan kerja, budaya kerja, serta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas.

Hasil wawancara dengan para responden menunjukkan bahwa kenyamanan ruang kerja menjadi faktor yang sangat memengaruhi semangat dan ketahanan kerja mereka. Ruang kerja yang bersih, tertata rapi, dan

memiliki pencahayaan alami yang cukup menciptakan suasana positif yang mendukung konsentrasi dan efisiensi kerja. Ketersediaan fasilitas ibadah, tempat istirahat yang layak, serta akses terhadap fasilitas teknologi juga disebut sebagai penunjang utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan profesional.

Sebaliknya, beberapa responden mengeluhkan keterbatasan fasilitas dasar seperti area kerja yang sempit, kebisingan dari luar ruangan, serta kurangnya ruang privasi untuk tugas-tugas tertentu. Kondisi ini seringkali menimbulkan rasa tidak nyaman, kejenuhan, bahkan stres berkepanjangan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas kerja dan hubungan interpersonal antar pegawai.

Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga memperkuat loyalitas dan keterikatan mereka terhadap institusi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa suasana kerja yang sehat dan harmonis dapat memperbesar kemungkinan seseorang untuk mempertahankan komitmen jangka panjang terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja yang baik menjadi tanggung jawab strategis manajemen dalam upaya meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh.

4.1.2 Sistem Insentif dan Penghargaan

Sistem insentif dan penghargaan memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja yang positif serta memelihara motivasi karyawan dalam jangka panjang. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengakuan atas kinerja-baik melalui insentif finansial maupun non-finansial berkontribusi besar terhadap peningkatan semangat kerja, loyalitas, dan kepuasan pegawai.

Sebagian besar responden mengungkapkan bahwa mereka merasa dihargai ketika prestasi kerja mereka tidak hanya diakui secara administratif, tetapi juga diberikan bentuk apresiasi yang nyata. Insentif finansial seperti bonus, tunjangan kinerja, dan penghargaan berbasis output memang memiliki daya tarik tersendiri. Namun demikian, bentuk penghargaan non-finansial seperti ucapan terima kasih langsung dari atasan, publikasi prestasi melalui media internal lembaga, penugasan khusus, atau promosi jabatan dianggap memiliki efek psikologis yang jauh lebih dalam karena menyentuh aspek emosional dan martabat personal pegawai.

Penerapan sistem penghargaan yang adil dan proporsional mampu mendorong kompetisi sehat antar individu dan tim, serta menumbuhkan budaya kerja berbasis kinerja (*performance-based culture*). Hal ini sejalan dengan prinsip *reinforcement theory* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner, bahwa perilaku yang diberikan penguatan cenderung akan diulang. Penguatan positif dalam bentuk penghargaan atas kerja keras tidak hanya memperkuat perilaku yang diharapkan, tetapi juga membentuk kebiasaan dan etos kerja yang unggul.

Beberapa responden juga menyoroti perlunya standarisasi dan transparansi dalam mekanisme pemberian insentif. Ketidakjelasan kriteria dan ketidaksesuaian antara beban kerja dengan insentif yang diterima dapat menimbulkan ketidakpuasan dan rasa ketidakadilan di antara pegawai. Oleh karena itu, lembaga perlu merancang sistem insentif yang terukur, terstruktur, dan akuntabel agar seluruh karyawan merasa dihargai secara objektif dan adil.

Dengan demikian, sistem penghargaan yang efektif bukan sekadar memberikan kompensasi material, tetapi lebih dari itu, berfungsi sebagai alat manajerial untuk mengarahkan perilaku, meningkatkan motivasi intrinsik, dan menciptakan iklim kerja yang sehat serta kolaboratif.

4.1.3 Kedisiplinan dan Kejelasan Peran Organisasi

Kedisiplinan merupakan salah satu pilar utama dalam pembentukan budaya kerja yang profesional dan berorientasi hasil. Dalam penelitian ini, kedisiplinan dipandang oleh para responden tidak hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab moral terhadap tugas dan lembaga tempat mereka bekerja. Sistem absensi yang tegas, kejelasan waktu kerja, serta penegakan aturan internal yang konsisten dipandang sebagai sarana yang efektif untuk menumbuhkan etos kerja dan akuntabilitas pegawai.

Salah satu faktor yang turut memperkuat disiplin kerja adalah sistem penilaian kinerja yang berbasis merit. Ketika penghargaan dan sanksi didasarkan pada pencapaian nyata serta indikator yang terukur, maka karyawan akan terdorong untuk menunjukkan performa terbaiknya. Di samping itu, pembagian tugas yang jelas, serta keberadaan *standard operating procedures* (SOP) dan *job description* yang terstruktur, memudahkan karyawan dalam memahami ekspektasi kerja, mengukur kemajuan, dan mengevaluasi pencapaian secara individual maupun kolektif.

1. Dukungan Pimpinan

Kepemimpinan yang suportif menjadi faktor pelengkap yang tidak dapat diabaikan dalam membangun kedisiplinan dan kejelasan peran. Responden secara eksplisit menyatakan bahwa keterbukaan pimpinan terhadap masukan, sikap adil dalam mengambil keputusan, serta kesediaan untuk mendengar keluhan atau aspirasi pegawai sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan stabilitas emosional di tempat kerja. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dalam disiplin dan integritas akan menciptakan lingkungan kerja yang penuh rasa hormat dan tanggung jawab bersama.

2. Evaluasi Kinerja Berkala

Proses evaluasi secara berkala, baik dalam bentuk formal seperti rapat koordinasi, laporan kerja bulanan, maupun dalam bentuk informal seperti diskusi tim mingguan, terbukti menjadi media reflektif yang efektif bagi pegawai. Evaluasi tidak hanya berfungsi untuk menilai kinerja, tetapi juga sebagai forum pembelajaran, umpan balik, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam jangka panjang, evaluasi yang dilakukan secara konsisten dapat meningkatkan transparansi, memperkuat komunikasi tim, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih terarah.

4.2 Strategi Peningkatan Motivasi

4.2.1 Pendekatan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Pendekatan penetapan tujuan (*goal setting*) merupakan salah satu strategi motivasional yang paling banyak diterapkan dalam manajemen kinerja modern. Dalam konteks organisasi, penetapan tujuan yang spesifik, terukur, dan menantang telah terbukti secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Teori ini, yang dikembangkan oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham, menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan sulit tetapi realistis, apabila diterima oleh individu, akan mendorong usaha kerja yang lebih tinggi, fokus yang lebih tajam, serta pencapaian hasil yang lebih optimal dibandingkan dengan tujuan yang samar atau terlalu mudah dicapai.

Dalam hasil penelitian ini, responden mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih termotivasi ketika mengetahui secara pasti apa yang menjadi target kerja mereka, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana hasil tersebut akan diukur. Penetapan tujuan yang dilakukan secara partisipatif yakni melibatkan karyawan dalam merumuskan target bersama mampu menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil pekerjaan. Karyawan tidak lagi bekerja sekadar menjalankan instruksi, melainkan terdorong untuk mengembangkan strategi dan inisiatif pribadi demi pencapaian tujuan yang telah disepakati.

Pendekatan ini juga mendukung budaya kerja berbasis hasil (*result-oriented culture*), di mana keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari proses, tetapi juga dari capaian nyata berdasarkan indikator kinerja yang objektif. Keberadaan umpan balik berkala dari atasan terkait kemajuan pencapaian tujuan juga memberikan ruang evaluasi dan koreksi yang konstruktif bagi karyawan.

Dengan demikian, strategi goal setting tidak hanya membantu memberikan arah kerja yang jelas, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian manajerial yang efektif, meningkatkan motivasi intrinsik, serta membangun akuntabilitas personal dan kolektif dalam organisasi. Dalam konteks birokrasi publik seperti di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur, penerapan pendekatan ini menjadi sangat relevan untuk menciptakan kinerja aparatur yang adaptif, profesional, dan berorientasi hasil.

4.2.2 *Reward and Recognition System*

Penerapan sistem penghargaan yang adil, transparan, dan berbasis kinerja adalah salah satu kunci penting dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penghargaan yang diberikan tidak hanya mencakup insentif finansial, tetapi juga pengakuan non-finansial yang dapat memperkuat hubungan emosional antara organisasi dan karyawan. Dalam penelitian ini, responden menunjukkan bahwa pengakuan atas kontribusi mereka dalam bentuk insentif yang tepat dapat memperkuat rasa penghargaan terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan semangat kerja.

Insentif finansial, seperti bonus dan kenaikan gaji, memang tetap menjadi bentuk penghargaan yang dihargai oleh banyak karyawan, karena berkaitan langsung dengan penghargaan terhadap hasil kerja yang mereka capai. Namun, sebagai contoh, beberapa responden juga menyatakan bahwa penghargaan dalam bentuk kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar nasional memberikan nilai yang lebih besar daripada insentif uang tunai. Kesempatan ini dianggap sebagai investasi untuk pengembangan karier pribadi dan juga sebagai pengakuan atas kemampuan profesional mereka. Oleh karena itu, penghargaan yang diberikan harus mempertimbangkan konteks budaya lokal dan kebutuhan emosional karyawan yang bervariasi.

Pentingnya penghargaan yang berimbang antara insentif materi dan pengakuan non-finansial dapat dijelaskan dengan teori *reinforcement* yang dikemukakan oleh B.F. Skinner. Menurut teori ini, perilaku yang diberi penguatan positif, baik itu berupa penghargaan materi maupun pengakuan, cenderung akan diulang oleh individu. Hal ini memberikan dampak jangka panjang terhadap motivasi intrinsik karyawan, dimana mereka merasa dihargai, bukan hanya melalui imbalan finansial, tetapi juga melalui pengakuan atas nilai-nilai yang mereka bawa dalam pekerjaan.

4.2.3 Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (*participative decision making*) terbukti menjadi salah satu pilar penting dalam membangun motivasi dan komitmen jangka panjang. Dalam pendekatan *participative leadership*, pimpinan tidak memaksakan instruksi, melainkan aktif mengundang masukan, ide, dan solusi dari staf di berbagai tingkatan. Para responden menyatakan bahwa ketika mereka diberikan ruang untuk berkontribusi dalam merumuskan kebijakan kerja, menetapkan target departemen, atau mengevaluasi prosedur

operasional, mereka merasa “memiliki” keputusan tersebut. Rasa kepemilikan ini memicu tanggung jawab personal, meningkatkan job involvement, serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Lebih jauh, keterlibatan dalam pengambilan keputusan memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih terbuka, memperkaya perspektif manajerial, dan meningkatkan kualitas solusi yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan model Vroom–Yetton, yang menekankan bahwa partisipasi karyawan meningkatkan dukungan mereka terhadap keputusan meski keputusan tersebut tidak sepenuhnya sesuai keinginan individu. Selain itu, teori self-determination (Deci & Ryan) menegaskan bahwa otonomi—yang tercermin dalam kebebasan berpendapat—memperkuat motivasi intrinsik, sehingga karyawan tidak hanya termotivasi oleh imbalan eksternal, tetapi juga oleh rasa kebanggaan akan kontribusi mereka.

Untuk menerapkan strategi ini secara efektif, lembaga perlu menyediakan forum diskusi rutin (misalnya, rapat koordinasi lintas seksi), mekanisme pengajuan usulan tertulis, dan sistem umpan balik dua arah yang responsif. Dengan demikian, partisipasi karyawan tidak sekadar formalitas, melainkan menjadi bagian integral dari budaya organisasi yang menghargai ide-ide inovatif dan kolaborasi lintas fungsi. Hal ini pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, resilient, dan mampu menghadapi tantangan birokrasi publik dengan lebih kreatif dan proaktif.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Timur dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Lingkungan kerja yang nyaman, sistem insentif yang adil, serta kedisiplinan yang diterapkan dengan jelas menjadi pendorong utama dalam meningkatkan semangat dan kinerja pegawai. Penerapan teori-teori motivasi seperti goal setting, reward and recognition, dan participative leadership terbukti efektif dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Namun, masih terdapat tantangan dalam memperbaiki sistem penghargaan yang lebih sistematis dan meningkatkan transparansi dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu, disarankan agar lembaga terus mengembangkan sistem motivasi yang lebih inklusif dan berbasis pada kebutuhan emosional serta profesionalisme pegawai, dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, responsif, dan mampu meningkatkan kinerja jangka panjang.

REFERENCES

- [1] W. Sumarjo, A. Setyowati, H. Haerofiatna, D. Haryadi, dan A. Rozi, “Work Motivation Antecedents: the Effect of Human Resources Development in Improving Employee Performance,” *jenius. jurnal. ilm. manaj. sumberd. mns.*, vol. 6, no. 3, hlm. 535, Mei 2023, doi: 10.32493/JJSDM.v6i3.23745.
- [2] A. I. Rahadianto, S. Riyadi, dan R. Nugroho, “Organizational Culture, Work Ethos on Employees’ Motivation and Performance At UPT Surabaya Road – Bridge Management,” *IJOMS*, vol. 1, no. 6, hlm. 621–627, Mar 2022, doi: 10.55324/ijoms.v1i6.120.
- [3] Edward Augustine Benjamin Affainie dan Abubarker Qutieshat, “Maximising Productivity through Employee Motivation,” *ijird*, Jan 2024, doi: 10.24940/ijird/2023/v12/i10/OCT23002.
- [4] I. Julia dan W. M. Danasasmita, “Influence of Motivation and Work Environment on Employee Performance: Study at a Cleaning Service Company in Bandung,” *bistek*, vol. 16, no. 2, Nov 2023, doi: 10.55208/bistek.v16i2.449.
- [5] J. Fan, “Motivation and Job Satisfaction as Drivers of Productivity: A Comprehensive Literature Review,” *AEMPS*, vol. 163, no. 1, hlm. 155–160, Feb 2025, doi: 10.54254/2754-1169/2025.20680.
- [6] M. G. Evans, “Organizational Behavior: The Central Role of Motivation,” *Journal of Management*, vol. 12, no. 2, hlm. 203–222, Jun 1986, doi: 10.1177/014920638601200205.
- [7] R. Kanfer, M. Frese, dan R. E. Johnson, “Motivation related to work: A century of progress,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no. 3, hlm. 338–355, Mar 2017, doi: 10.1037/apl0000133.
- [8] O. A. Ihensekien dan A. C. Joel, “Abraham Maslow’s Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg’s Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance,” *REJ*, no. 85, Jul 2023, doi: 10.24818/REJ/2023/85/04.
- [9] S. Alrawahi, S. F. Sellgren, S. Altouby, N. Alwahaibi, dan M. Brommels, “The application of Herzberg’s two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals,” *Heliyon*, vol. 6, no. 9, hlm. e04829, Sep 2020, doi: 10.1016/j.heliyon.2020.e04829.
- [10] H. L. Thu dan H. N. Van, “Applying vroom expectancy theory to analyse employee motivation: A study of commercial banks in Vietnam,” *73*, vol. 12, no. 4, hlm. 792–810, Sep 2024, doi: 10.18488/73.v12i4.3902.
- [11] Muhammad Rozien Zakwan Bin Ab Rahman, “Why Goal Setting Theory is the Most Relevant in Today’s Workforce?,” *Malaysian J. Buss. Econ. Mgmt*, hlm. 41–48, Jan 2025, doi: 10.56532/mjbem.v4i1.90.
- [12] K. Anwar, “Penerapan Metode Beyond Centers and Circle Tim dalam Proses Pembelajaran PAUD,” *Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, vol. 3, no. 1, hlm. 1–8, Jul 2023, doi: 10.35912/jahidik.v3i1.1992.