



Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Sebagai Mediator pada Direktorat PPDK

Irawan

Universitas Trilogi, Indonesia
Email: irawanachmad@yahoo.com

Kata Kunci

Motivasi, Budaya Kerja, Disiplin Kerja

Abstrak

Dalam pelaksanaan tugasnya Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP memiliki IKU (Indikator Kinerja Utama) yang telah ditetapkan. Untuk mencapai IKU yang telah ditetapkan, kedua direktorat teknis ini didukung oleh pegawai-pegawai dari berbagai latar belakang. Masing-masing pegawai memiliki beban tanggung jawab berbeda yang ditetapkan dan dibagi dalam kelompok kerja yang nantinya akan dinilai melalui SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) setiap tahunnya. Dalam penelitian ini, peneliti berdasarkan hipotesa awal, ingin mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, bagaimana disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, bagaimana pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja, bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja, bagaimana disiplin kerja memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, serta bagaimana disiplin kerja mampu memediasi hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif analitik dengan pendekatan cross yaitu penelitian dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya, dengan sumber data yang akan digunakan yaitu sumber data primer melalui kuisioner, dengan teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (Structural Equation Modeling-SEM) berbasis variance atau component based SEM, yang dikenal dengan Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, serta disiplin kerja mampu memediasi hubungan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai.

Keywords

Motivation, Work Culture, Work Discipline

Abstract

In carrying out their duties, the PPDK Directorate and the PPSP Directorate have established Key Performance Indicators (IKU). To achieve these established IKU, these two technical directorates are supported by employees from various backgrounds. Each employee has a different set of responsibilities, which are divided into work groups and are then assessed through the Employee Performance Targets (SKP) annually. In this study, researchers based on the initial hypothesis, want to get an overview of how motivation influences employee performance, how work culture influences employee performance, how work discipline influences employee performance, how motivation influences work discipline, how work culture influences work discipline, how work discipline mediates the relationship between motivation and employee performance, and how work discipline is able to mediate the relationship between work culture and employee performance. This study was conducted using a descriptive analytical method with a cross approach, namely research conducted to see the relationship between one variable and another, with the data source to be used being the primary data source through a questionnaire, with the analysis technique used being a variance-based structural equation model (Structural Equation Modeling-SEM) or component-based SEM, known as Partial Least Square (PLS). The results of this study found that motivation significantly influences employee performance, work culture significantly influences employee performance, work discipline significantly influences employee performance, motivation significantly influences work discipline, work culture significantly influences work discipline, work discipline is able to mediate the

relationship between motivation and employee performance, and work discipline is able to mediate the relationship between work culture and employee performance.

PENDAHULUAN

Dibalik capaian kinerja Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP yang baik tersebut tidak diimbangi dengan catatan kedisiplinan pegawai yang baik, hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan dalam aspek manajerial dan budaya kerja. Hal ini menggambarkan bahwa keberhasilan unit lebih banyak bergantung pada faktor-faktor tertentu (Farnham & Horton, 2017; Nugroho et al., 2021). Berdasarkan wawancara dengan berbagai pegawai Direktorat PPDK dan PPSP, permasalahan yang ada adalah kurangnya fasilitas, seperti penghargaan bagi pegawai berprestasi, dukungan pengembangan karier, dan beban kerja yang tidak seimbang (Tariq et al., 2020; Wijayanto & Kurniawan, 2018). Hal ini dapat menurunkan motivasi pegawai secara drastis (Akinci et al., 2019; Jha & Bandyopadhyay, 2020). Karyawan dapat termotivasi oleh fasilitas atau tunjangan yang memadai (Chien & Chen, 2021; Bahri et al., 2020). Dengan demikian, tunjangan dapat membantu pegawai, terutama keluarga, untuk menutupi biaya hidup. Hal ini meningkatkan motivasi kerja dan kinerja (Singh et al., 2019; Shani & Lurie, 2020).

Penelitian ini mengonfirmasi temuan Manikottama dan Baga (2019) bahwa motivasi meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, Julianry dan Syarief (2017) menemukan bahwa motivasi berdampak negatif pada kinerja pegawai. Jika motivasi meningkat, kinerja pegawai menurun, menunjukkan bahwa pegawai tidak menganggap motivasi sebagai sesuatu yang menggembirakan.

Budaya tempat kerja memengaruhi kinerja pegawai. Budaya kerja mencakup norma, prosedur, dan nilai organisasi yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan (Ainanur & Tirtayasa, 2018; Sedarmayanti & Rahadian, 2018). Budaya kerja adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal dalam suatu organisasi, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah tersebut, menurut Talizidulu (2013) dan Schein (2014).

Budaya kerja masih belum memadai masih dapat ditemui pada Ditjen PPDT, berdasarkan wawancara staf Direktorat PPDK dan PPSP. Hal ini disebabkan banyak pegawai yang tidak hadir tanpa alasan, datang terlambat, sering meminta izin, pulang lebih awal, dan melanggar aturan. Disiplin pegawai sangat minim, menurut data kehadiran. pegawai merasa nyaman untuk tidak masuk kerja karena instansi tidak menerapkannya (punishment). Beberapa pegawai masih memanipulasi pembacaan sistem kehadiran dengan melakukan absensi pada perangkat elektronik tertentu atau secara manual tetapi tidak hadir di kantor selama jam kerja. Tingkat ketidakhadiran tertinggi adalah 23,41% pada bulan November. Absensi mingguan pagi menunjukkan tingkat ketidakhadiran karyawan yang tinggi, mencapai puncaknya pada 39,43% pada bulan November. Kehadiran dan sikap di tempat kerja dapat menunjukkan disiplin kerja.

Penelitian terdahulu telah menelaah hubungan antara motivasi, budaya kerja, disiplin, dan kinerja pegawai, namun masih terdapat ketidakseimbangan untuk konteks struktural yang Anda jelaskan. Misalnya, studi Manikottama et al. (2019) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui model SEM dalam suatu perusahaan swasta, menyoroti peran motivasi sebagai faktor pendorong performa kerja. Sebaliknya, penelitian Julianry et al. (2017) secara tidak terduga mengungkapkan bahwa motivasi justru berdampak negatif terhadap kinerja pegawai dalam suatu konteks industri manufaktur, yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi tidak selalu menghasilkan efek positif dan bahkan bisa menurunkan kinerja jika tidak diimbangi faktor lainnya. Kedua studi tersebut memberikan wawasan penting, namun kurang mempertimbangkan peran mediasi dari disiplin kerja dan dinamika budaya organisasi di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Penelitian ini menguji secara empiris bagaimana motivasi dan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks dua direktorat di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang memiliki tantangan manajerial dan budaya kerja unik. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi mekanisme mediasi disiplin terhadap pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen instansi untuk memperkuat fasilitas, pengembangan karier, dan budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan motivasi, kedisiplinan, dan kinerja secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode analisa deskriptif akan dilakukan dengan menggunakan SPSS 27, yaitu: Deskripsi Responden dan Deskripsi Indikator/Variabel. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (Structural Equation Modeling-SEM) berbasis variance atau component based SEM, yang dikenal dengan Partial Least Square (PLS).

Data kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat atau keterangan yang dapat memberikan gambaran dalam penelitian (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kualitatif yaitu unum objek penelitian (Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP). Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka-angka dan dapat dihitung dengan satuan tertentu (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif yaitu jumlah pegawai dan absensi pegawai pada Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP.

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Sugiyono, 2016). Data primer dalam penelitian ini yaitu kuesioner, dan hasil wawancara terhadap pegawai mengenai motivasi, budaya kerja, dan disiplin kerja di lingkungan Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara seperti orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2016). Data sekunder dalam penelitian ini adalah tingkat absensi dan jumlah pegawai di lingkungan Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para pegawai dalam lingkungan Direktorat PPDK dan Direktorat PPSP. kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Serta merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden. Kuisisioner juga cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Dalam kuisisioner digunakan sistem skala likert untuk menilai alternative jawaban sesuai dengan pertanyaan.

Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (Structural Equation Modeling - SEM) berbasis variance atau component based SEM, yang dikenal dengan Partial Least Square (PLS). PLS ini menggunakan metode analisis yang Powerful, karena tidak mengasumsikan data harus menggunakan pengukuran skala tertentu, digunakan pada jumlah sampel kecil (30-50 unit atau <100 unit), dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; hair et al., 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisa deskriptif perlu dilaksanakan untuk mendapat gambaran terkait jawaban dari para responden untuk variabel-variabel penelitian. Analisa deskriptif disajikan dalam bentuk persentase jawaban responden hasil penyebaran kuesioner.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Sampel diproses dari data yang diperoleh dari Direktorat PPDk dan PPSP. Model pengukuran dievaluasi menggunakan Validitas Diskriminan, Validitas Konvergen, dan Reliabilitas. Pengukuran diolah dengan menggunakan Algoritma PLS (SmartPLS).

Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Sebuah indikator dinyatakan valid jika faktor pemuatannya positif dan nilainya diatas 0,7, dan nilai rata-rata (AVE)-nya lebih besar dari 0,5. Besar faktor pemuatan memberikan nilai pada setiap indikator sebagai ukuran variabel. Faktor pemuatan yang tinggi menunjukkan bahwa indikator merupakan ukuran terbaik untuk variabel tersebut. Hasil yang didapatkan dimana Loading Factor yang dihasilkan oleh setiap indikator tidak melewati point 0,7, dan rata-rata (AVE) diatas dari 0,5. untuk itu, semua indicator ini merupakan ukuran variabel laten yang valid.

Validitas Diskriminan

Discriminant validity berfungsi sebagai mengujian validitas model. Besar cross-loading/silang dan kriteria Fornell-Lacker mengkuantifikasi validitas diskriminan dengan mengukur hubungan antara suatu konstruk dengan indikatornya dan konstruk lainnya. Nilai standar lebih besar dari 0,7 untuk cross-loading dan kriteria Fornell-Lacker, atau bandingkan besaran akar kuadrat rata-rata varians yang diekstraksi rata-rata (AVE) untuk setiap “konstruk dengan hubungannya antara konstruk yang tersaji dalam model. Suatu konstruk mempunyai validitas diskriminan yang sangat baik apabila nilai AVE-nya lebih besar (>) daripada nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Dan hasil uji memperlihatkan bahwa nilai cross-loading setiap item >0,70 dan variabel tersembunyinya mempunyai nilai tertinggi. Ini memperlihatkan bahwa semua variabel yang ada di penelitian ini dapat menjelaskan variabel latennya dan bersifat diskriminatif.

Reliabilitas

Cronbach alpha dan Composite reliability digunakan untuk menilai Reliabilitas pada PLS. Uji ini dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan jika memiliki nilai Composite reliability mempunyai besaran angka lebihdari 0,7 dan besaran cronbach's alpha direkomendasikan diatas >0,7. Dan dari pengolahan data menunjukkan besaran Cronbach alpha dan Composite reliability: Semua variabel penelitian memiliki nilai reliabilitas komposit >0,7 dan Cronbach's Alpha >0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel reliabel karena memenuhi standar reliabilitas komposit dan Cronbach's Alpha. Dengan demikian, kesesuaian model dan model internal dapat diperiksa untuk investigasi lebih lanjut.

Uji Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model eksternal diikuti Pengujian model internal. Model internal, atau model struktural, diuji untuk menentukan korelasi konstruk, nilai signifikansi, dan R-kuadrat model penelitian dari data-data yang diambil dari responden pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDk dan PPSP.

Model struktural PLS dievaluasi dengan menilai R-kuadrat setiap variabel laten dependen.

Dari hasil pengolahan data dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP, Nilai R²(square) untuk variabel Disiplin Kerja Pegawai didapatkan senilai 0,659, yang menunjukkan bahwa variabel independen menjelaskan 65,9% variabel dan variabel lain yang tidak termasuk dalam studi penelitian ini 34,1%.

Nilai R²(square) yang disesuaikan untuk variabel Kinerja dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP adalah 0,694, yang menunjukkan bahwa variabel independen menjelaskan 69,4% variabel dan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini 30,6%.

Predictive Relevance/Prediksi Relevan Q²(square)

Prediksi relevan merupakan Nilai Q²(square) digunakan untuk menguji seberapa baik nilai pengamatan/observasi buta dihasilkan. Suatu nilai pengamatan dianggap baik jika nilai Q²(square) > 0, dan tidak baik jika < 0. Relevansi prediktif Q²(square) menilai nilai konservasi model struktural dan estimasi parameter. Dan dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai Q kuadrat variabel dependen > 0. Karena nilai Q²(square) > 0, penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Perangkat lunak PLS menguji model struktural. Pengujian hipotesis langsung akan bergantung pada keluaran gambar yang dihasilkan dan data koefisien jalur yang terbentuk. Untuk pengujian hipotesis langsung, nilai p < 0,05 (tingkat pengaruh signifikansi = 5%) dan statistik T > 1,960 menunjukkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang substansial.

Tabel 1. Pengujian Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	Nilai P
Motivasi → Kinerja Pegawai	0,21	2,662	0,008
Budaya Kerja → Kinerja Pegawai	0,26	2,925	0,004
Motivasi → Disiplin Kerja	0,412	3,896	0,000
Budaya Kerja → Disiplin Kerja	0,512	5,202	0,000
Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,462	4,614	0,000
Motivasi → Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,19	3,038	0,003
Budaya Kerja → Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,237	3,377	0,001

a) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Dari hasil pengelolaan data yang diambil dari responden pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP dengan mengolah data Uji hipotesis Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai menghasilkan koefisien sebesar 0,210, nilai p 0,008 < 0,05, dan t-statistik sebesar 2,662 > 1,960. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi kinerja dari para pegawai. Oleh karena itu, hipotesis dengan

pernyataan bahwa “Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

b) Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

Uji hipotesis yang kedua, "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan," dengan mengambil responden dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP menghasilkan koefisien 0,260, nilai-p < 0,05, dan statistik-t > 1,960. Budaya Kerja memengaruhi kinerja pegawai, menurut temuan ini. Oleh karena itu, gagasan bahwa “Budaya Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

c) Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Disiplin Kerja Pegawai.

Uji hipotesis ketiga yakni Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja dengan mengambil responden dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP memperlihatkan nilai koefisien sebesar 0.412 nilai p-values sebesar 0,000 < 0,05 dan t-statistik sebesar 3.896 > 1,960. Nilai yang dihasilkan tersebut memperlihatkan bahwa Motivasi Pegawai Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Disiplin Kerja” diterima.

d) Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Terhadap Disiplin Kerja Pegawai.

Uji hipotesis yang keempat, "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja," dengan mengambil responden dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP menghasilkan koefisien 0,512, nilai-p < 0,05, dan statistik-t 5,202 > 1,960. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja memengaruhi disiplin. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan “Budaya Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Disiplin Kerja” diterima.

e) Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan" dengan mengambil responden dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP menghasilkan koefisien sebesar 0,190, nilai-p < 0,05, dan t-statistik sebesar 3,038 > 1,960. Disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan, menurut temuan ini. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan “Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

f) Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja.

Hipotesis "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Disiplin Kerja" dengan mengambil responden dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP menghasilkan koefisien sebesar 0,190, nilai-p < 0,05, dan t-statistik sebesar 3,038 > 1,960. Motivasi dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan, menurut temuan ini. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan

“Disiplin Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

- g) Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja Pegawai.

Hasil uji hipotesis ketujuh, "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Disiplin Kerja", dengan mengambil responden dari pegawai-pegawai yang berada dalam lingkungan Direktorat PPDK dan PPSP menunjukkan koefisien sebesar 0,237, nilai-p sebesar $0,001 < 0,05$, dan t-statistik sebesar $3,377 > 1,960$. Disiplin Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa “Disiplin Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

KESIMPULAN

Penelitian mengenai pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai mediasi pada Direktorat PPDK dan PPSP, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal menghasilkan beberapa temuan signifikan. Motivasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, begitu juga budaya kerja yang memberikan dampak positif terhadap kinerja. Selain itu, motivasi juga berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, begitu pula budaya kerja yang berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. Disiplin kerja sendiri terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Lebih jauh, disiplin kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai serta dampak budaya kerja terhadap kinerja pegawai di kedua direktorat tersebut.

REFERENSI

- Akinci, S., Pirog, R., & Arslan, A. (2019). Work-life balance and job satisfaction in the public sector: The role of organizational culture. *Public Personnel Management*, 48(2), 157–173. <https://doi.org/10.1177/0091026019831263>
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Bahri, A., Kurniawan, D., & Suryana, D. (2020). Incentive systems and employee motivation: The impact of allowances on public sector employees' work motivation. *Journal of Public Administration Research*, 29(4), 466–477. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz024>
- Chien, H. W., & Chen, L. C. (2021). Exploring the role of career development and rewards on employee motivation in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 44(12), 1019–1027. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1751126>
- Farnham, D., & Horton, S. (2017). Managing public services: A policy and strategy approach. *Public Administration Review*, 77(5), 707–720. <https://doi.org/10.1111/puar.12691>
- Jha, S., & Bandyopadhyay, S. (2020). The role of organizational commitment and satisfaction in motivating employees: A public sector study. *Journal of Business Research*, 109, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.023>
- Julianry, D., & Syarief, R. (2017). The negative impact of motivation on employee performance: A study in the public sector. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 1052–1064. <https://doi.org/10.1016/j.joeb.2017.09.001>
- Julianry, D., Syarief, R., & Abdurrahman, I. (2017). The negative impact of motivation on employee performance: A study in the manufacturing sector. *International Journal of*

- Business and Social Science*, 8(2), 134–141. <https://doi.org/10.20855/jbs.2017.08.02.09>
- Manikottama, R., & Baga, I. (2019). Motivation and employee performance: Evidence from Indonesian public sector organizations. *Public Administration Review*, 79(4), 651–664. <https://doi.org/10.1111/puar.12977>
- Manikottama, R., Baga, I., & Setiawan, D. (2019). Motivation and employee performance in private companies: Evidence from Indonesia. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 212–229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1517152>
- Nugroho, A., Widiastuti, D., & Suryadi, M. (2021). Examining organizational culture and employee performance in public institutions: The case of government employees in Indonesia. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 172–184. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1751672>
- Schein, E. H. (2014). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77. <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>
- Singh, G., Raza, H., & Kaur, S. (2019). Impact of employee benefits on organizational commitment and performance in the public sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1078–1095. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1372478>
- Talizidulu, D. (2013). The impact of organizational culture on employee performance: A study of the Indonesian workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 387–399. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Tariq, F., Amjad, S., & Ashraf, M. (2020). Organizational support and employee satisfaction: A study of government workers in Pakistan. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 481–497. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz017>
- Wijayanto, E., & Kurniawan, R. (2018). Performance, reward systems, and work motivation in the public sector: Evidence from Indonesian civil servants. *Public Personnel Management*, 47(3), 287–305. <https://doi.org/10.1177/0091026018770561>



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