

Potret Prediktor Motivasi Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang

Margareta Lolu¹, Fellyanus Haba Ora², Morrison Hendrik Riwu Kore¹



INFORMASI ARTIKEL

Diterima 9 Apr 2026

Direvisi 2 Jul 2026

Disetujui 2 Jul 2026

Tersedia Online 6 Jul 2026

KATA KUNCI

Aparatur Sipil Negara; Motivasi; Organisasi Publik; Prediktor

AFILIASI

1. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nusa Lontar Rote, Nusa Tenggara Timur, Indonesia
2. Program Studi Agroteknologi, Fakultas Agrikultur, Universitas Nusa Lontar Rote, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

KONTAK

Fellyanus Haba Ora, Program Studi Agroteknologi, Fakultas Agrikultur, Universitas Nusa Lontar Rote, Nusa Tenggara Timur, Indonesia.
Email: iho180285@gmail.com

KUTIP ARTIKEL INI

Lolu, M., Haba Ora, F., Riwu Kore, M H. (2026). "Potret Prediktor Motivasi Aparatur Sipil Negara : Studi Kasus Badan Keuangan & Aset Daerah Kota Kupang", CITACOMDEV: Journal of Community Development 1(1), 1-12, <https://journal.citacendekia.com/cjcd/article/view/20>



This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator.

ABSTRAK

Pendahuluan: Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji motivasi ASN sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh tujuh prediktor hasil eksplorasi empiris, yaitu work to standards, enjoyment to work, feel appreciated, hard work, little supervision, high adversity quotient, dan discipline

Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif. Seluruh ASN BKAD Kota Kupang sebanyak 31 orang dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan regresi linear berganda.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial work to standards, feel appreciated, hard work, little supervision, high adversity quotient, dan discipline berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ASN, sedangkan enjoyment to work tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, seluruh prediktor berpengaruh signifikan terhadap motivasi ASN dengan koefisien determinasi sebesar 95,6 persen.

Simpulan: Penelitian ini menegaskan pentingnya motivasi ASN sebagai variabel dependen dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik.

ABSTRACT

Introduction: This study offers novelty by examining ASN motivation as a dependent variable influenced by seven predictors resulting from empirical exploration, namely work to standards, enjoyment to work, feel appreciated, hard work, little supervision, high adversity quotient, and discipline.

Method: The study employed a quantitative approach with an explanatory research design. All 31 civil servants at BKAD Kupang City were included as the sample using a census (saturated sampling) technique. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression.

Results: The results indicate that, partially, work to standards, feel appreciated, hard work, little supervision, high adversity quotient, and discipline have a positive and significant effect on motivation, whereas enjoyment to work does not have a significant effect. Simultaneously, all predictors significantly affect motivation, with a coefficient of determination of 95.6 percent.

Conclusions: This study underscores the importance of positioning motivation as a dependent variable in public sector human resource management research.

1. PENDAHULUAN

Literatur kontemporer mencatat motivasi adalah determinasi keberhasilan organisasi. Riwu Kore dkk. (2022), motivasi meningkatkan profesionalisme pegawai dalam organisasi. Alie dkk. (2022), pegawai yang energik dan semangat sangat ditentukan aspek motivasinya. Riwu Kore dkk. (2025), kekuatan produktivitas pegawai tinggi apabila ditunjang motivasi tinggi. Peningkatan

kinerja pegawai apabila ditunjang dengan perhatian tinggi organisasi pada variabel motivasi (Danila & Riwu Kore, 2019; Riwu Kore dkk., 2021; Riwu Kore & Haba Ora, 2021; Riwu Kore dkk., 2022, 2023).

Konsep motivasi sebagai determinasi kinerja di aparatur sipil negara menghasilkan berbagai fenomena. Motivasi ASN lebih kuat pada faktor ekstrinsik (kepastian status kepegawaian, gaji tetap dan tunjangan, jaminan pensiun, keamanan kerja) sehingga ASN tetap bekerja stabil tanpa dorongan kinerja ekstra (Riwu Kore & Haba Ora, 2021; Riwu Kore, Yustini, dkk., 2022). ASN hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, bukan dorongan makna kerja karena autonomy terbatas (struktur birokrasi hierarkis); competence tidak dikembangkan optimal; dan relatedness lebih bersifat administrasi daripada kolaboratif (Riwu Kore, 2020; Riwu Kore, Yustini, dkk., 2022; Riwu Kore, Marnisah, dkk., 2022). Rendahnya inisiatif, inovasi, dan orientasi hasil karena persepsi ASN bahwa usaha tambahan tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja yang diakui; dan kinerja tinggi tidak otomatis menghasilkan penghargaan berbeda (Aldhi dkk., 2025; Hilmawan dkk., 2023; Pratama, 2020). Demotivasi, resistensi perubahan, dan budaya kerja minimalis yang ditunjukkan ASN karena sering membandingkan beban kerja antarunit, kompetensi individu, penghargaan yang diterima (Manafe dkk., 2025; Marnisah dkk., 2025). Kinerja ASN stagnan dan orientasi kepatuhan prosedural karena tujuan kerja bersifat administratif, kurang menantang, dan tidak dikaitkan dengan capaian individu (Manafe & Riwu Kore, 2025; Riwu Kore, Riwu Kore, & Saubaki, 2023).

Fenomena seperti di atas menghasilkan prestasi kerja, performa, dan produktivitas ASN yang rendah. (Haba Ora, 2022), data Badan Kepegawaian Nasional Republik Indonesia mencatat 80% ASN berkinerja dengan prestasi kerja buruk. (Riwu Kore dkk., 2025), data Political & Economic Risk Consultancy mencatat aspek birokrasi di Indonesia terburuk di dunia. (Riwu Kore, Yustini, dkk., 2023), data IFC : Doing Business Report mencatat kinerja birokrasi semakin memburuk dari waktu ke waktu. (Haba Ora dkk., 2021), data Institute for Management of Development Swiss in Competitiveness Book mencatat peringkat produktivitas kinerja birokrasi terburuk di antara negara Asia berdasarkan economic performance, business efficiency, dan government efficiency.

Survei terbaru, Indeks BerAKHLAK Nasional mencatat budaya kerja ASN dalam interval 0-100 berada di 61,1 poin, yaitu kategori rendah (HUMAS MENPANRB, 2024). Indeks Reformasi Birokrasi Indonesia, antara interval 0-100 berada di kategori skor nasional 67,15% atau kategori rendah (Pradana dkk., 2025). Litbang Kompas (Suryaningtyas, 2025) dalam survei nasional tentang kinerja ASN menemukan hanya 51,1% publik puas terhadap kinerja ASN. (Riwu Kore dkk., 2024), 35% cara kerja ASN di Indonesia seperti kayu mati (deadwood). (Riwu Kore dkk., 2025), profesionalisme ASN semakin menurun rata-rata 9,75% per tahun.

Fenomena yang diuraikan di atas membuka ruang penelitian tentang penguatan motivasi ASN. Hal ini seperti pendapat (Haba Ora dkk., 2020), anomali motivasi di ASN Kota Kupang menyebabkan perilaku korupsi menjadi tinggi. (Riwu Kore, Haba Ora, dkk., 2022), kinerja lembaga negara dan daerah melemahkan good governance akibat motivasi yang rendah dikalangan ASN. Salah satu cakupan kinerja ASN dapat dikaji secara empiris dan teori di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Kupang. Meskipun motivasi diakui sebagai determinan penting perilaku dan kinerja ASN, penelitian ASN di Indonesia masih lebih banyak mengkaji motivasi sebagai variabel penjelas kinerja daripada sebagai variabel yang dipengaruhi. Selain itu, rendahnya kinerja dan produktivitas ASN telah terkonfirmasi secara empiris melalui berbagai indikator nasional, namun faktor-faktor yang memengaruhi motivasi ASN, khususnya pada organisasi teknokratis seperti BKAD Kota Kupang, belum terpetakan secara komprehensif.

Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang mengidentifikasi dan menguji prediktor motivasi ASN secara kontekstual pada BKAD Kota Kupang.

Untuk mendalami fenomena motivasi di ASN maka observasi dan wawancara awal dilakukan untuk mengidentifikasi prediktornya, kemudian didiseminasikan pada pegawai. Hasilnya, motivasi ASN di BKAD Kota Kupang dipengaruhi oleh kejelasan dan kepatuhan terhadap standar kerja (*work to standards*); kesenangan dan kenyamanan dalam bekerja (*enjoyment to work*); persepsi penghargaan organisasi (*feel appreciated*); kemauan mencurahkan usaha (*hard work*); tingkat kemandirian kerja (*little supervision*); daya tahan menghadapi tekanan (*high adversity quotient*); dan disiplin kerja (*discipline*). Ketujuh prediktor ini secara bersama-sama membentuk sikap, energi, dan dorongan kerja ASN, yang tercermin dalam tingkat motivasi kerja pegawai BKAD Kota Kupang.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian terdahulu umumnya menempatkan motivasi sebagai variabel yang memengaruhi kinerja ASN. Sebaliknya, penelitian yang menguji faktor-faktor pembentuk motivasi ASN sebagai variabel dependen masih terbatas, khususnya pada organisasi perangkat daerah seperti BKAD Kota Kupang. Uraian ini menjadi *research gap* untuk dilakukan penelitian ini. Novelty yang dapat diperoleh yaitu penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji motivasi ASN sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh tujuh prediktor hasil eksplorasi empiris, yaitu *work to standards*, *enjoyment to work*, *feel appreciated*, *hard work*, *little supervision*, *high adversity quotient*, dan *discipline*, menggunakan analisis regresi linear berganda. Dengan demikian maka urgensi dilakukan penelitian ini adalah rendahnya motivasi, profesionalisme, dan kinerja ASN yang tercermin dari berbagai indikator nasional menunjukkan perlunya mengidentifikasi faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi motivasi ASN. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar empiris bagi perumusan kebijakan peningkatan motivasi dan kinerja ASN, khususnya di BKAD Kota Kupang.

Teori motivasi mencatat variasi dimensi dan indikator pembentuknya. Abraham Harold Maslow (teori hierarki kebutuhan), motivasi efektif harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhan karyawan (fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri). Frederick Herzberg (teori dua faktor), motivasi dipengaruhi faktor hygiene (gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan) dan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab). David McClelland (teori kebutuhan berprestasi), motivasi karena terpenuhi kebutuhan dominan, yaitu need for achievement (nAch), need for power (nPow), dan need for affiliation (nAff). Ketiga teori tersebut merupakan teori motivasi klasik yang fokus pada apa yang memotivasi individu.

Teori motivasi dapat dikaji melalui konsep penjelasan bagaimana motivasi terjadi. Victor Vroom (*expectancy theory*), motivasi dipengaruhi komponen expectancy (usaha menghasilkan kinerja); instrumentality (kinerja menghasilkan imbalan); valence (nilai imbalan). J Stacy Adams (teori keadilan), motivasi dipengaruhi persepsi keadilan antara input dan output dibandingkan orang lain, sehingga ketidakadilan memicu demotivasi dan konflik kerja. Edwin A Locke (teori penetapan tujuan), tujuan yang spesifik dan menantang meningkatkan kinerja, terutama jika disertai umpan balik.

Demikian juga, teori motivasi dapat dikaji secara kontemporer. Edward L Deci & Richard M Ryan (*self-determination theory*), menekankan motivasi intrinsik melalui tiga kebutuhan dasar, yaitu: autonomy, competence, relatedness. Reinforcement theory oleh B F Skinner, perilaku dipengaruhi oleh konsekuensi: penguatan positif, penguatan negatif, dan hukuman.

2. METODE

Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kota Kupang menjadi lokus penelitian, sehingga populasi penelitian merupakan ASN di kantor tersebut, yaitu 31 pegawai. Seluruh pegawai menjadi sampel penelitian yang ditentukan secara sampel jenuh (sensus). Penelitian ini tergolong penelitian eksplanatif karena ekspansinya pada hubungan sebab-akibat variabel. Jenis data terdiri atas data primer dan sekunder, yang diperoleh dengan teknik wawancara (kuisisioner skala Likert), observasi, dan dokumentasi. Skala Likert kuisisioner terdiri atas 5 skala, yaitu: Sangat Setuju (SS-5); Setuju (S-4); moderat (M-3); Tidak Setuju (TS-2); dan Sangat Tidak Setuju (STS-1).

Batasan operasional variabel penelitian adalah motivasi yang dipengaruhi *work to standards; enjoyment to work; feel appreciated; hardwork; little supervision; high adversity quotient; dan discipline*. Batasan operasional tersebut diperoleh dari hasil observasi dan wawancara awal terhadap pegawai yang menyebutkan indikator-indikator determinan yang memengaruhi motivasi pegawai sehingga teori yang secara eksplisit menyebutkan seluruh indikator dalam teoritiknya belum ada, namun secara eksplisit dapat ditemukan pada berbagai bahan bacaan seperti yang ada di uraian pendahuluan.

Analisis data menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan tahapan: pengujian instrumen (validitas dan reliabilitas); pengujian asumsi klasik (multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, linearitas); uji hipotesis (uji t dan uji F); dan koefisien determinasi. Analisis regresi linear berganda dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan maupun parsial. Tujuh prediktor motivasi yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan diseminasi merupakan temuan eksploratif yang masih memerlukan pembuktian empiris. Melalui regresi linear berganda dapat diketahui prediktor mana yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi ASN, besarnya kontribusi masing-masing prediktor, serta kemampuan seluruh prediktor dalam menjelaskan variasi motivasi kerja ASN. Dengan demikian, metode ini tidak hanya memvalidasi hasil eksplorasi empiris, tetapi juga menghasilkan model prediksi motivasi yang dapat dijadikan dasar dalam perumusan kebijakan peningkatan motivasi ASN di BKAD Kota Kupang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisisioner terstruktur. Alat bantu olah data adalah SPSS v 30 to MS Office.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengujian Instrumen

Kriteria pengujian validitas adalah nilai koefisien korelasi $> 0,30$ sesuai petunjuk Nunnally & Bernstein, 1994; Opoku dkk., 2022; Riwu Kore dkk., 2026; Sugiyono, 2017; Wagemaker, 2020 bahwa validitas instrumen dinyatakan valid apabila memiliki nilai koefisien korelasi (*corrected item-total correlation*) $\geq 0,30$. Data hasil uji validitas (Tabel 1) menunjukkan seluruh item variabel memenuhi kriteria uji validitas, yaitu nilai koefisien korelasi $> 0,30$.

TABEL 1

Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Korelasi	Keterangan
1.	Work to standard	0.602	Valid
2.	Enjoyment to work	0.635	Valid
3.	Feel appreciated	0.622	Valid

No.	Variabel	Korelasi	Keterangan
4.	Hard work	0.529	Valid
5.	Little supervision	0.491	Valid
6.	High adversity quotient	0.472	Valid
7.	Discipline	0.554	Valid

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

Kriteria uji reliabilitas adalah nilai Cronbach's Alpha > 0,60 (Nunnally & Bernstein, 1994; Opoku dkk., 2022; Riwu Kore dkk., 2023; Sugiyono, 2017). Data hasil uji reliabilitas (Tabel 2) menunjukkan seluruh variabel memenuhi kriteria dalam uji reliabilitas.

TABEL 2

Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
1.	Work to standard	0.754	5	Reliabel
2.	Enjoyment to work	0.909	6	Reliabel
3.	Feel appreciated	0.832	5	Reliabel
4.	Hard work	0.893	6	Reliabel
5.	Little supervision	0.768	7	Reliabel
6.	High adversity quotient	0.834	9	Reliabel
7.	Discipline	0.771	9	Reliabel
8.	Motivation	0.768	9	Reliabel

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

3.1.1 Pengujian Asumsi Klasik

Kriteria uji multikolinearitas adalah nilai tolerance < 0,10 dan nilai VIF > 10 (Roback & Legler, 2021). Hasil uji multikolinearitas (Tabel 3) menunjukkan seluruh variabel memenuhi kriteria uji multikolinearitas.

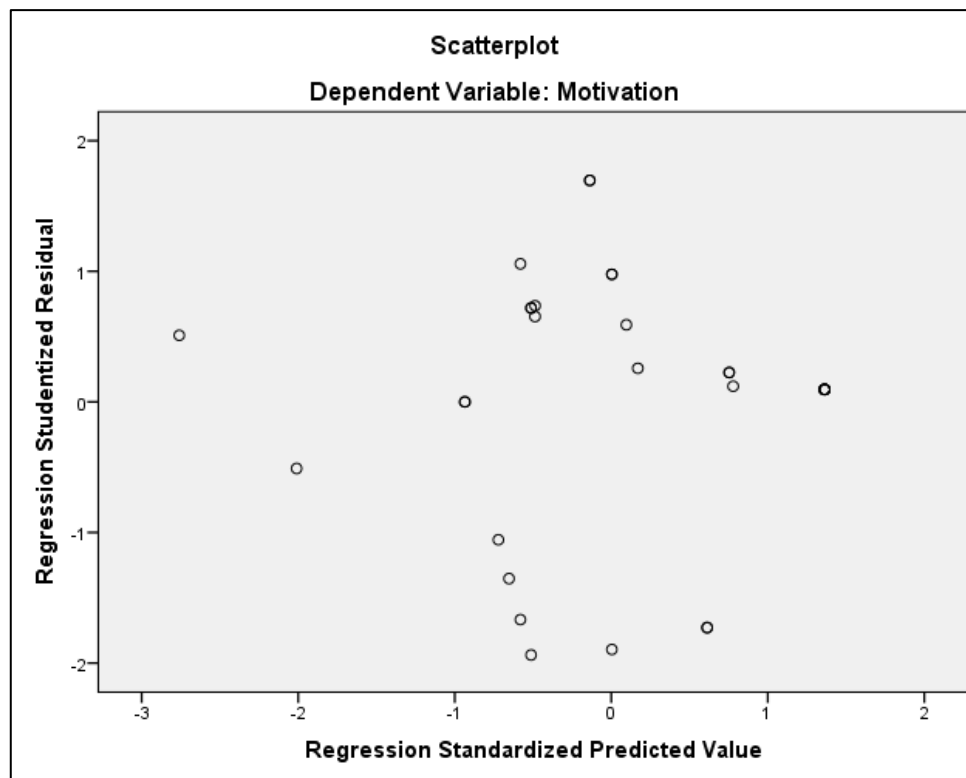
TABEL 3

Hasil Uji Multikolinearitas

No.	Indikator Motivasi	Tolerance	VIF	Keterangan
1.	Work to standard	0.618	1.617	Tidak terjadi multikolinearitas
2.	Enjoyment to work	0.337	2.965	Tidak terjadi multikolinearitas
3.	Feel appreciated	0.355	2.820	Tidak terjadi multikolinearitas
4.	Hard work	0.808	1.238	Tidak terjadi multikolinearitas
5.	Little supervision	0.760	1.315	Tidak terjadi multikolinearitas
6.	High adversity quotient	0.803	1.246	Tidak terjadi multikolinearitas
7.	Discipline	0.712	1.405	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

Kriteria uji heteroskedastisitas adalah penyebaran titik menyebar seimbang di atas dan di bawah titik nol, seperti tersaji di Gambar 1.

**GAMBAR 1**

Hasil Uji Heteroskedastisitas (Sumber: Data analisis SPSS, 2025)

Untuk uji normalitas, kriterianya adalah nilai signifikansi variabel $> 0,05$ berdasarkan Kolmogorov Smirnov. Hasil uji normalitas (Tabel 4) memenuhi kriteria dalam uji normalitas.

TABEL 4

Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Asymp.Sig. (2-tailed)	Keterangan
1.	Work to standard	0.458	Data berdistribusi normal
2.	Enjoyment to work	0.397	Data berdistribusi normal
3.	Feel appreciated	0.466	Data berdistribusi normal
4.	Hard work	0.141	Data berdistribusi normal
5.	Little supervision	0.446	Data berdistribusi normal
6.	High adversity quotient	0.673	Data berdistribusi normal
7.	Discipline	0.235	Data berdistribusi normal
8.	Motivation	0.457	Data berdistribusi normal

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

Kriteria dalam uji linearitas adalah nilai sig.linearity $< 0,05$. Hasil uji linearitas (Tabel 5) menunjukkan seluruh variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan.

TABEL 5

Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	Sig. Linearity	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
1.	Work to standard	0.000	0.363	Linear
2.	Enjoyment to work	0.000	0.422	Linear
3.	Feel appreciated	0.000	0.419	Linear
4.	Hard work	0.003	0.263	Linear
5.	Little supervision	0.005	0.237	Linear
6.	High adversity quotient	0.007	0.226	Linear
7.	Discipline	0.001	0.308	Linear

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

3.1.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji F. Kriteria uji t adalah nilai t-hitung > t-tabel pada $p < 0,05$, demikian juga, uji F yaitu F-hitung > F-tabel pada $p < 0,05$. Nilai t-tabel penelitian ini sebesar 1,695 dan nilai F-tabel sebesar 2,44. Hasil uji t penelitian ini tersaji pada Tabel 6.

TABEL 6

Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,290	1,676		-,173	,864
Work to standard (X1)	1,293	,208	,348	6,227	,000
Enjoyment to work (X2)	,326	,392	,063	,831	,414
Feel appreciated (X3)	1,251	,522	,177	2,397	,025
Hard work (X4)	1,294	,172	,368	7,516	,000
Little Supervision (X5)	1,050	,175	,302	5,994	,000
High adversity quotient (X6)	1,007	,188	,263	5,364	,000
Discipline (X7)	,889	,199	,233	4,462	,000

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

Hasil uji t menunjukkan seluruh variabel (terkecuali enjoyment to work) memiliki pengaruh parsial yang positif dan signifikan terhadap motivasi karena memiliki nilai t-hitung > t-tabel pada $p < 0,05$. Jika dilihat dari pengaruh terbesar, maka urutannya adalah: hard work, work to standard, little supervision, high adversity quotient, discipline, feel appreciated, and enjoyment to work.

Hasil uji F dalam penelitian ini tersaji pada Tabel 7. Data menunjukkan seluruh variabel secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karena memenuhi kriteria uji F, yaitu nilai F-hitung > F-tabel pada $p < 0,05$.

TABEL 7

Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	89,201	7	12,743	70,555	,000 ^b
Residual	4,154	23	,181		
Total	93,355	30			

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

Koefisien determinan dari penelitian ini tersaji pada Tabel 8. Nilai R^2 penelitian sebesar 0,956 yang berarti seluruh variabel menjadi prediktor dari motivasi sebesar 95,6%, sementara sebesar 4,4% adalah prediktor lain di luar penelitian ini.

TABEL 8

Hasil Uji Koefisien Determinan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,977 ^a	,956	,942	,4250

Sumber: Data analisis SPSS, 2025

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan work to standards, enjoyment to work, feel appreciated, hard work, little supervision, high adversity quotient, dan discipline berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ASN di BKAD Kota Kupang, dengan koefisien determinasi yang sangat tinggi ($R^2 = 0,956$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi ASN di BKAD bersifat multidimensional, dibentuk oleh kombinasi aspek struktural, psikologis, dan perilaku kerja.

Pengaruh signifikan *work to standards* mengindikasikan bahwa kejelasan standar kerja, prosedur, dan target berfungsi sebagai sumber motivasi utama bagi ASN. Temuan ini sejalan dengan teori penetapan tujuan dari Edwin A. Locke (1968), yang menegaskan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan terukur meningkatkan motivasi karena memberikan arah perilaku dan tolok ukur keberhasilan. Dalam konteks BKAD yang bersifat teknokratis dan regulatif, standar kerja yang jelas mengurangi ambiguitas tugas dan memperkuat rasa kompeten ASN.

Berbeda dengan prediktor lain, *enjoyment to work* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi. Temuan ini mencerminkan karakteristik khas ASN, di mana kesenangan kerja bukanlah faktor utama pendorong motivasi. Kondisi ini menguatkan kritik terhadap birokrasi hierarkis yang membatasi otonomi dan kreativitas pegawai, sebagaimana dikemukakan dalam *self-determination theory* oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan. Kesenangan bekerja belum menjadi sumber motivasi yang kuat karena pekerjaan ASN lebih dipersepsikan sebagai kewajiban struktural dibandingkan ruang aktualisasi diri.

Pengaruh signifikan *feel appreciated* menegaskan pentingnya pengakuan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori dua faktor dari Frederick Herzberg, yang menyatakan bahwa pengakuan merupakan faktor motivator yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja. Dalam konteks BKAD, pengakuan kinerja mampu memperbaiki persepsi keadilan dan mengurangi demotivasi akibat anggapan bahwa kinerja tinggi tidak menghasilkan penghargaan berbeda.

Hard work menjadi prediktor paling kuat terhadap motivasi ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi ASN meningkat ketika terdapat keyakinan bahwa usaha keras memiliki makna dan nilai. Hasil ini sejalan dengan *expectancy theory* dari Victor Vroom (1994), yang menekankan bahwa motivasi muncul ketika pegawai percaya bahwa usaha akan menghasilkan kinerja dan kinerja tersebut bernilai. Dalam realitas ASN, ketika kerja keras mulai diakui dan dihargai, motivasi pun meningkat secara signifikan.

Pengaruh signifikan *little supervision* menunjukkan bahwa tingkat kemandirian kerja berperan penting dalam membentuk motivasi ASN. Hal ini mengindikasikan bahwa pengawasan yang terlalu ketat justru berpotensi melemahkan motivasi, sementara kepercayaan organisasi meningkatkan rasa tanggung jawab dan kontrol diri pegawai. Temuan ini memperkuat prinsip otonomi dalam *self-determination theory*, meskipun dalam konteks ASN otonomi tersebut masih bersifat terbatas dan prosedural.

High adversity quotient berpengaruh signifikan terhadap motivasi, menunjukkan bahwa daya tahan menghadapi tekanan menjadi faktor penting dalam organisasi publik yang sarat tuntutan regulatif. ASN dengan *adversity quotient* tinggi mampu mempertahankan motivasi meskipun menghadapi beban kerja administratif, risiko kesalahan prosedural, dan tekanan akuntabilitas. Temuan ini relevan dengan kondisi BKAD yang beroperasi dalam lingkungan kerja berisiko tinggi terhadap kesalahan administratif dan hukum.

Pengaruh signifikan *discipline* menunjukkan bahwa disiplin bukan sekadar produk kontrol birokrasi, tetapi juga refleksi komitmen kerja. ASN yang memiliki disiplin tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih stabil dan berkelanjutan. Disiplin dalam penelitian ini berfungsi sebagai mekanisme internalisasi nilai kerja, bukan semata-mata kepatuhan eksternal.

Secara teoretis, penelitian ini mengonfirmasi bahwa teori motivasi klasik seperti Maslow, Herzberg, dan McClelland, serta teori proses seperti Vroom, Adams, dan Locke, masih relevan untuk menjelaskan motivasi ASN, tetapi perlu dikontekstualisasikan dengan karakteristik birokrasi

publik. Temuan penelitian ini juga memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa motivasi ASN lebih kuat dibentuk oleh faktor perilaku kerja dan struktur organisasi dibandingkan aspek afektif seperti kesenangan kerja.

Secara kontekstual, hasil penelitian ini menegaskan adanya kesenjangan empiris dalam kajian ASN di Indonesia, di mana motivasi jarang diposisikan sebagai variabel dependen. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengidentifikasi dan menguji prediktor motivasi ASN secara spesifik pada BKAD Kota Kupang sebagai organisasi teknokratis daerah.

4. SIMPULAN

Prediktor motivasi pegawai di BKAD Kota Kupang terdiri atas variabel work to standards, feel appreciated, hard work, little supervision, high adversity quotient, dan discipline terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ASN, sedangkan enjoyment to work tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan, seluruh prediktor berpengaruh signifikan dengan daya jelaskan model yang sangat kuat ($R^2 = 0,956$). Penelitian ini menegaskan pentingnya menempatkan motivasi ASN sebagai variabel dependen dalam kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Oleh karena itu, organisasi perlu memperjelas dan menegaskan standar kerja sebagai sumber utama pembentuk motivasi ASN. Pengakuan dan apresiasi kinerja non-finansial perlu diperkuat untuk meningkatkan motivasi kerja. Pola pengawasan berbasis kepercayaan dan kemandirian kerja disarankan untuk mendorong tanggung jawab ASN. Pengembangan ketahanan kerja (adversity quotient) perlu menjadi bagian dari pembinaan ASN. Disiplin kerja perlu ditekankan sebagai nilai profesionalisme, bukan semata kewajiban administratif.

Informasi Pendanaan

Penulis menyatakan tidak ada sumber pendanaan yang terlibat.

Kontribusi Penulis (CRediT)

M Lolu: Penulisan – Naskah asli, Penyelidikan, Administrasi Proyek, Konseptualisasi. **F Haba Ora:** Penulisan – Peninjauan & Penyuntingan, Validasi. **MH Riwu Kore:** Visualisasi, Analisis Formal, Penulisan – Metodologi.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

ORCID

F Haba Ora  0009-0003-5118-222X

MH Riwu Kore  0009-0008-9254-4115

REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aldhi, I. F., Suhariadi, F., Rahmawati, E., Supriharyanti, E., Hardaningtyas, D., Sugiarti, R., & Abbas, A. (2025). Bridging digital gaps in smart city governance: The mediating role of managerial digital readiness and the moderating role of digital leadership. *Smart Cities*, 8(4), 117. <https://doi.org/10.3390/smartcities8040117>

- Alie, J., Riwu Kore, J. R., & Hawai, G. R. S. (2022). Contribution of leadership style, competence, and motivation to employee performance in the Badan Keuangan and Aset Daerah Kota Kupang. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2452–2464. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.546>
- Danila, & Riwu Kore, J. R. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global : Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 39–51. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i2.754>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Haba Ora, F, Riwu Kore, J. R., Manafe, H., Susanto, Y., & Yustini, T. (2020). Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi di Pemerintah Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 11(2), 229–242. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v11i2.1556>
- Haba Ora, F, Riwu Kore, J. R., & Yustini, T. (2021). Analisis deskriptif tentang tampilan kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(1), 31–41. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v12i1.1123>
- Haba Ora, Fellyanus. (2022). *Evaluasi kinerja pegawai berdasarkan iklim pandemi Covid-19, kompetensi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, pengembangan karir, komitmen organisasi dan disiplin di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang*. Universitas Indo Global Mandiri.
- Herzberg, F. (1987). One more time : How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109–120. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hilmawan, R., Aprianti, Y., Yudaruddin, R., Bintoro, R. F. A., Suharsono, Fitrianto, Y., & Wahyuningsih, N. (2023). Public sector innovation in local government and its impact on development outcomes: Empirical evidence in Indonesia. *Heliyon*, 9(12), e22833. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22833>
- HUMAS MENPANRB. (2024). *Kementerian PANRB Perkuat Indeks BerAKHLAK ASN Melalui Kolaborasi*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-perkuat-indeks-berakhlak-asn-melalui-kolaborasi>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Manafe, E., Riwu Kore, J. R., Wadud, M., & Marnisah, L. (2025). Professionalism, Workload, and Organizational Climate: Their Impact on Employee Productivity. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 6(1), 307–322. <https://doi.org/10.37638/bima.6.1.307-322>
- Manafe, G. Z., & Riwu Kore, J. R. (2025). The Influence of Compensation, Work Discipline and Competence on the Performance of General State Civil Apparatus in the Regional Secretariat of Kupang City. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(4), 4413–4429. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.7902>
- Marnisah, L., Manafe, G. Z., Riwu Kore, J. R., & Alie, J. (2025). Employee Performance Based On Compensation, Discipline, and Competency in the Regional Secretariat of Kupang City. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 6(1), 339–356. <https://doi.org/10.37638/bima.6.1.339-356>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Scott Foresmann Company Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw - Hill. <https://www.worldcat.org/title/psychometric-theory/oclc/28221417>
- Opoku, A., Olanipekun, A., Sutrisna, M., & Ahmed, V. (2022). *Validity and reliability in built environment research: A selection of case studies*. CRC Press.
- Pradana, A., Halim, R., & Afandi, M. (2025). Kinerja aparatur sipil negara dalam pelayanan publik di Kelurahan Tanamodindi Kecamatan Mantikulore Kota Palu. *Journal of Publicness Studies*, 2(4), 47–56. <https://doi.org/10.22487/nkez1v95>
- Pratama, A. B. (2020). The landscape of public service innovation in Indonesia: A comprehensive analysis of its characteristic and trend. *Innovation & Management Review*, 17(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0080>
- Riwu Kore, F. R., Yustini, T., Alie, J., Marnisah, L., & Riwu Kore, J. R. (2025). Workload, Emotional Intelligence, and Leadership Style : Their Impact on Employee Performance DLHK Kota Kupang. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 6(1), 323–338. <https://doi.org/10.37638/bima.6.1.323-338>
- Riwu Kore, J R. (2020). *Kepemimpinan transformasional peningkatan sumber daya manusia* (F Haba Ora (ed.); 1st ed). PT. Insan Cendekia Mandiri Group.
- Riwu Kore, J R, & Haba Ora, F. (2021). The Influence of Competence and Work Motivation to Teacher Performance in Smp Negeri At Kota Kupang. *İlköğretim Online*, 20(1), 1010–1017. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.73>
- Riwu Kore, J R, Haba Ora, F., & Terttiaavini. (2022). Good governance dalam mengukur kinerja lembaga negara (Review). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>
- Riwu Kore, J R, Susanto, Y., Pilkandis, J., & Haba Ora, F. (2021). Analysis of employee performance in the Department of Education and Culture, Lubuklinggau City. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 4(2), 95–109. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i2.1149>
- Riwu Kore, J R, Yustini, T., Zamzam, F., & Haba Ora, F. (2022). Influence of Covid-19 pandemic climate, discipline, motivation to performance in BAERT Kupang City. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v6i1.12967>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Haba Ora, F., & Riwu Kore, F. R. (2023). Descriptive analysis of the work motivation of state civil apparatus in the scope of government organization of Kupang City. *Enrichment : Journal of Management*, 13(3), 1861–1871. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i3.1544>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Haba Ora, F., & Saubaki, M. A. (2024). Implementasi budaya organisasi di Kantor Kesbangpolinmas Kota Kupang. *Jurnal Saintifik: Multi Science Journal*, 22(2), 41–48. <https://doi.org/10.58222/js.v22i2.247>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Haba Ora, F., & Saubaki, M. A. (2026). Kinerja ASN Badan Kesbangpolinmas Kota Kupang. *JURNAL ILMIAH UNSTAR ROTE*, 2(1), 78–89. <https://doi.org/10.1234/jiur.v2i1.109>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Manafe, Y. M., Wadud, M., & Yustini, T. (2025). Endogeneity of Performance Based On Work Environment, Creativity and Motivation. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 6(1), 651–660. <https://doi.org/10.37638/bima.6.1.651-660>

- Riwu Kore, Jefirstson R, Marnisah, L., & Haba Ora, F. (2022). Employee performance analysis based on the effect of discipline, motivation, and organizational commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(1), 76–99. <https://doi.org/10.30588/jmp.v12i1.1009>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Riwu Kore, F. R., & Haba Ora, F. (2023). Prediktor budaya organisasi di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Kupang (Predictors of organizational culture in the office of the Badan Kesatuan Bangsa and Politik of Kupang City). *Jurnal Saintifik: Multi Science Journal*, 21(2), 57–66. <https://doi.org/10.58222/js.v21i2.153>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Riwu Kore, F. R., & Saubaki, M. A. (2023). Budaya organisasi pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Kupang. *JMII: Jurnal Multidisiplin Ilmu Indonesia*, 1(1), 1–11. <https://jurnal.rumahpintarayho.com/index.php/jmii/article/view/7>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Yustini, T., & Haba Ora, F. (2023). Mengukur kinerja pegawai pemerintahan di masa krisis : Konstruksi instrumen kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Kupang saat masa pandemi Covid-19. *Jurnal Kawistara : The Journal of Social Sciences and Humanities*, 13(3), 420–438. <https://doi.org/10.22146/kawistara.73481>
- Riwu Kore, K. B., Yustini, T., & Alie, J. (2022). Employee performance based on organizational culture, work discipline, and work motivation (Case study in Kelapa Lima District, Kupang City). *Mantik : Manajemen, Teknologi Informatika Dan Komunikasi*, 6(2), 2639–2649. <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2774>
- Roback, P., & Legler, Julie. (2021). *Beyond multiple linear regression : Applied generalized linear models and multilevel models in R*. CRC Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Sugiyono. (2017). *Methods of quantitative, qualitative and combination writing (mixed methods)*. Alfa Beta Press.
- Suryaningtyas, M. T. (2025). *Jajak Pendapat Kompas : Perbaikan Kinerja ASN di Tengah Agenda Politik*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-perbaikan-kinerja-asn-di-tengah-agenda-politik>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and Motivation* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wagemaker, H. (2020). *Reliability and validity of international large-scale assessment : Understanding IEA's comparative studies of student achievement*. Springer International Publishing.

KUTIP ARTIKEL INI

Lolu, M., Haba Ora, F., Riwu Kore, M H. (2026). "Potret Prediktor Motivasi Aparatur Sipil Negara : Studi Kasus Badan Keuangan & Aset Daerah Kota Kupang", CITACOMDEV: Journal of Community Development 1(1), 1-12, <https://journal.citacendekia.com/cjcd/article/view/20>

This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator.

**CITACOMDEV**

Copyright © 2026. The Author(s). Published by CV Cita Cendekia
E-ISSN 0000 0000 P-ISSN 0000 0000

