

## DAMPAK PENYETARAAN JABATAN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI DI KANTOR REGIONAL III BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA BANDUNG

*The Impact of Position Equalization on Employee Motivation at Regional Office  
III of the National Civil Service Agency Bandung*

<sup>1</sup> Hendi Juhendi, <sup>2</sup> Arundina Dijah Retno Pratiwi, <sup>3</sup> Sait Abdullah

<sup>1,2,3</sup> Politeknik STIA LAN Bandung

<sup>1</sup>[hendijuhendi81@gmail.com](mailto:hendijuhendi81@gmail.com), <sup>2</sup>[arundina.pratiwi@gmail.com](mailto:arundina.pratiwi@gmail.com), <sup>3</sup>[sabdullah0074@gmail.com](mailto:sabdullah0074@gmail.com)

### INFORMASI ARTIKEL

*Article history :*

Dikirim :

24-09-2025

Revisi Pertama :

24-12-2025

Diterima :

29-12-2025

#### Kata Kunci :

*penyetaraan jabatan,  
motivasi, keberadaan,  
kekerabatan, pertumbuhan*

#### Keywords :

*position equalization,  
motivation, existence,  
relatedness, growth*

### ABSTRAK

Reformasi birokrasi melalui kebijakan penyederhanaan struktur organisasi dengan penyetaraan jabatan struktural ke fungsional ditujukan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan pengawas di Kantor Regional III BKN Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan dan memahami fenomena motivasi kerja pegawai secara komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan berdampak pada penurunan persepsi kondisi kerja, khususnya terkait aspek kompensasi materiil dan fasilitas kerja sebagai bagian dari kebutuhan keberadaan. Pada dimensi kebutuhan kekerabatan, ditemukan kecenderungan meningkatnya pola kerja individual, hilangnya atribut simbolik jabatan struktural, serta melemahnya komunikasi kerja yang terstruktur. Sementara itu, pemenuhan kebutuhan pertumbuhan masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sistem pengembangan karier, transparansi akses pelatihan, dan mekanisme penghargaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan di Kantor Regional III BKN Bandung terutama dipengaruhi oleh kebutuhan keberadaan yang belum terpenuhi secara optimal, sehingga penguatan aspek kompensasi, fasilitas, lingkungan kerja, serta dukungan terhadap kekerabatan dan pertumbuhan menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Abstract

---

*Bureaucratic reform through a policy of simplifying organizational structures by equalizing structural positions to functional positions is aimed at improving the effectiveness, efficiency, and quality of public services. This study aims to analyze in-depth employee motivation after the equalization of supervisory positions at the Regional Office III of the State Civil Service Agency (BKN) in Bandung. The study uses a qualitative approach to comprehensively describe and understand the phenomenon of employee work motivation. The results show that the equalization of positions has an impact on the decline in perceptions of working conditions, particularly related to aspects of material compensation and work facilities as part of the need for existence. In the dimension of kinship needs, there is a tendency for an increase in individual work patterns, the loss of symbolic attributes of structural positions, and the weakening of structured work communication. Meanwhile, the fulfillment of growth needs still faces obstacles in the form of limitations in the career development system, transparency in access to training, and reward mechanisms. This study concludes that employee motivation after the equalization of positions at the Regional Office III of the State Civil Service Agency (BKN) in Bandung is primarily influenced by the need for existence that has not been optimally met, so strengthening aspects of compensation, facilities, the work environment, and support for kinship and growth are important prerequisites for increasing employee work motivation.*

---

## **A. PENDAHULUAN**

Pelaksanaan kinerja pemerintahan di Indonesia hingga saat ini masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait keterbatasan kualitas sumber daya manusia aparatur serta implementasi kebijakan pelayanan publik yang belum sepenuhnya berjalan efektif. Dalam konteks tersebut, peningkatan efektivitas pelayanan publik menuntut keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten, profesional, dan memiliki dedikasi tinggi. Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dipandang sebagai instrumen penting untuk meningkatkan efisiensi kinerja birokrasi sekaligus memberikan manfaat optimal bagi masyarakat. Sebagai bagian dari upaya tersebut, reformasi birokrasi diarahkan pada penyederhanaan struktur organisasi pemerintahan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Reformasi ini menjadi krusial mengingat struktur kelembagaan di Indonesia dinilai masih kompleks, khususnya pada ranah eksekutif yang memiliki hingga empat bahkan lima tingkatan jabatan eselon di sejumlah kementerian dan lembaga. Berdasarkan Buku Statistik ASN Semester II Tahun 2024 yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara nasional tercatat sebanyak 3.566.141 orang, dengan 910.626 PNS bekerja di instansi pemerintah pusat dan 2.655.515 PNS bertugas di lingkungan pemerintah daerah. Ditinjau dari struktur jabatan, terdapat 98.597 PNS pada eselon III, 194.942 PNS pada eselon IV, serta 9.316 PNS pada eselon V. Data tersebut menunjukkan bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi yang berdampak pada pengurangan jabatan eselon harus dirancang secara komprehensif dan diimplementasikan secara cermat agar tidak menimbulkan konsekuensi sosial maupun psikologis yang merugikan bagi pegawai.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan beserta implikasinya. Arif Gunawan Santoso (2022) mengidentifikasi berbagai kendala dalam proses penyetaraan jabatan, antara lain perbedaan karakteristik mendasar antara jabatan administrasi dan jabatan fungsional, potensi kerugian yang dialami pegawai akibat prosedur administrasi yang

kompleks, serta keterbatasan peluang rotasi jabatan dan pengembangan karier yang dapat memicu stagnasi karier pada jabatan fungsional. Temuan ini menegaskan bahwa penyetaraan jabatan merupakan proses reorganisasi struktural yang kompleks dan membutuhkan penanganan yang matang.

Sementara itu, kajian empiris mengenai penyetaraan jabatan dalam kerangka reformasi birokrasi menunjukkan fokus permasalahan yang relatif beragam, namun masih memiliki keterbatasan tertentu. Penelitian yang dilakukan oleh Tumanggor dan Wibowo (2021) merumuskan permasalahan utama terkait sejauh mana kebijakan peralihan jabatan dari struktural ke fungsional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah pusat dan daerah, serta bagaimana faktor psikologis, khususnya rasa aman kerja, berperan dalam menjaga motivasi pegawai pasca kebijakan tersebut. Fokus kajian ini lebih menitikberatkan pada hubungan antara kebijakan struktural dan kinerja individu, dengan perhatian terbatas pada dinamika motivasi kerja secara menyeluruh. Selanjutnya, penelitian M dan Nur Supriadi (2022) merumuskan permasalahan mengenai pengaruh penyederhanaan birokrasi melalui alih jabatan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi negeri. Kajian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel utama, dengan tujuan menilai sejauh mana kebijakan reformasi birokrasi mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih memuaskan bagi pegawai, namun belum mengelaborasi dimensi motivasi kerja secara mendalam. Sementara itu, penelitian Kadjintuni et al. (2023) memfokuskan rumusan masalah pada hubungan antara transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional, tingkat motivasi kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Penelitian ini menekankan pentingnya motivasi kerja sebagai faktor pendukung keberhasilan transformasi jabatan, namun masih memandang motivasi sebagai variabel tunggal yang bersifat umum, tanpa menguraikan dimensi-dimensi motivasi yang lebih spesifik. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dalam penelitian terdahulu umumnya berorientasi pada dampak kebijakan penyetaraan jabatan terhadap kinerja atau kepuasan kerja pegawai, dengan perhatian yang masih terbatas pada analisis motivasi kerja sebagai konstruk yang kompleks dan multidimensional, serta belum mempertimbangkan secara kontekstual karakteristik institusi vertikal pemerintah pusat di daerah.

Dengan demikian, *research gap* dalam penelitian ini terletak pada keterbatasan kajian empiris yang secara khusus menganalisis motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan pengawas dengan mempertimbangkan aspek kebutuhan keberadaan, kekerabatan, dan pertumbuhan dalam konteks organisasi pemerintah pusat di daerah. Penelitian ini menempatkan diri untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah secara mendalam dinamika motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan pengawas di Kantor Regional III BKN Bandung, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi penguatan kebijakan reformasi birokrasi ke depan.

Kantor Regional III BKN Bandung adalah tempat yang digunakan sebagai lokus penelitian, yang beralamat di jalan Surapati No. 10 Bandung. Kondisi terkini di Kantor Regional III BKN Bandung, para pejabat fungsional yang baru ini mengalami ambiguitas peran, di mana mereka diharapkan untuk menjalankan tugas-tugas fungsional yang baru, namun juga masih dibebankan dengan tugas-tugas manajerial yang dapat menimbulkan kecemburuan dari rekan sejawat. Selain itu, mereka juga dihadapkan pada ekspektasi yang bertentangan dari pimpinan dan rekan kerja, di mana mereka masih dianggap sebagai pejabat pengawas dalam beberapa situasi, namun diperlakukan sebagai pegawai biasa dalam situasi lainnya, serta pencabutan fasilitas yang sebelumnya mereka nikmati. Situasi ini berpotensi mengganggu motivasi pegawai dan menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif. Mengacu pada permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti tertarik untuk (1) menganalisis motivasi pegawai Kantor Regional III BKN Bandung pasca kebijakan penyetaraan jabatan dilaksanakan, (2)

merekomendasikan solusi alternatif untuk meningkatkan motivasi pegawai Kantor Regional III BKN Bandung yang mengalami penyetaraan jabatan.

Artikel ini memiliki kebaruan ilmiah pada fokus analisis dan konteks kajian yang belum banyak disentuh dalam penelitian sebelumnya. Berbeda dengan studi terdahulu yang umumnya menempatkan kebijakan penyetaraan jabatan dalam kerangka evaluasi kinerja atau kepuasan kerja secara umum, artikel ini secara khusus menelaah dinamika motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan pengawas dengan menitikberatkan pada fenomena ambiguitas peran dan ketegangan psikologis yang muncul dalam praktik organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengungkap bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan tidak hanya mengubah struktur organisasi secara formal, tetapi juga menciptakan kondisi kerja baru yang ditandai oleh tumpang tindih peran antara fungsi manajerial dan fungsional, perubahan status simbolik jabatan, serta pencabutan fasilitas yang sebelumnya melekat pada jabatan struktural. Fenomena tersebut belum banyak dianalisis secara mendalam dalam konteks unit kerja vertikal pemerintah pusat di daerah, khususnya di lingkungan Kantor Regional III BKN Bandung. Selain itu, artikel ini menghadirkan perspektif motivasi kerja sebagai konstruk multidimensional dengan menempatkan kebutuhan keberadaan, kekerabatan, dan pertumbuhan sebagai lensa analisis utama. Pendekatan ini memberikan kontribusi konseptual yang membedakan artikel ini dari penelitian sebelumnya yang cenderung memandang motivasi kerja secara parsial atau sebagai variabel tunggal, sehingga memperkuat posisi kebaruan ilmiah artikel.

Secara empiris, kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan Kantor Regional III BKN Bandung telah berdampak langsung terhadap sejumlah pejabat pengawas yang dialihkan ke jabatan fungsional. Berdasarkan data kepegawaian internal dalam kurun waktu 2023–2024, sebagian besar pejabat pengawas di unit kerja tersebut telah mengalami konversi jabatan ke jabatan fungsional tertentu. Namun, dalam praktiknya, para pejabat fungsional hasil penyetaraan masih menjalankan tugas-tugas manajerial yang sebelumnya melekat pada jabatan struktural, di samping tuntutan untuk memenuhi kinerja jabatan fungsional yang baru.

Kondisi tersebut memunculkan ambiguitas peran, di mana pegawai menghadapi ekspektasi kerja yang tidak sepenuhnya jelas dan cenderung bertentangan. Di satu sisi, mereka masih dipersepsikan sebagai pejabat pengawas dalam situasi tertentu, terutama oleh pimpinan dan rekan kerja; di sisi lain, mereka diperlakukan sebagai pegawai biasa dalam konteks lain, termasuk dalam hal kewenangan dan fasilitas kerja. Pencabutan fasilitas jabatan yang sebelumnya dinikmati, seperti ruang kerja, dukungan administrasi, atau akses tertentu, turut memperkuat persepsi penurunan status kerja. Situasi ini berpotensi menimbulkan kecemburuan sosial, ketegangan antarpegawai, serta penurunan motivasi kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi iklim kerja dan efektivitas organisasi. Fakta empiris tersebut menunjukkan bahwa meskipun kebijakan penyetaraan jabatan telah dilaksanakan secara struktural, aspek psikologis dan motivasional pegawai masih menyisakan persoalan yang belum terjawab secara memadai dalam kajian akademik sebelumnya. Oleh karena itu, rumusan masalah terkait motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan dipandang masih relevan, bahkan memerlukan pendalaman yang lebih kontekstual.

## **B. METODE**

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif sebagai kerangka analisis, yang memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta menggali makna terkait kondisi yang sedang diteliti. Dalam rangka menjaga objektivitas penelitian, peneliti melakukan wawancara, mengumpulkan data dan dokumen yang relevan, menelaah literatur dan kajian-kajian yang dapat melengkapi penelitian ini. Metode ini dipilih karena peneliti berhadapan langsung dengan responden saat di lapangan sehingga dapat mengumpulkan bahan penelitian. Penggambaran kenyataan-kenyataan (fakta) yang diperhatikan tersebut dimaknai menurut

pandangan objek (organisasi) yang diteliti. Bagaimana mereka memberikan arti pada kenyataan atau gejala itu menurut nilai-nilai mereka. Untuk menganalisa bagaimana motivasi pegawai pasca penyetaraan jabatan, penelitian ini mengadopsi kerangka kerja motivasi berdasarkan teori Motivasi ERG, melalui 3 kelompok kebutuhan dasar, yaitu: (1) *Existence* (keberadaan) merupakan kebutuhan esensial yang harus dipenuhi dan dipertahankan oleh individu sebagai manusia dalam interaksi sosial atau organisasi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan fisiologis seperti nutrisi dan hidrasi, kebutuhan material, rasa aman, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung, (2) *Relatedness* (kekerabatan/keterkaitan) yaitu kebutuhan individu untuk membangun dan memelihara relasi dengan lingkungan sosial di sekitarnya. Dalam kehidupan pribadi maupun profesional, individu selalu berinteraksi dengan orang lain, (3) *Growth* (pertumbuhan) yaitu dorongan untuk mengembangkan potensi diri, seperti kreativitas dan kepribadian, sebanding dengan kebutuhan akan pemenuhan harga diri dan aktualisasi diri.

Penggunaan teori Motivasi ERG sebagai kerangka analisis dalam artikel ini didasarkan pada karakteristik permasalahan yang dikaji, yaitu perubahan kondisi kerja dan dinamika psikologis pegawai pasca kebijakan penyetaraan jabatan. Kebijakan tersebut tidak hanya berdampak pada aspek struktural organisasi, tetapi juga memengaruhi pemenuhan kebutuhan dasar pegawai yang bersifat material, sosial, dan pengembangan diri. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan teoritis yang mampu menjelaskan motivasi kerja secara komprehensif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan organisasi.

Teori ERG dipandang relevan karena mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam tiga kategori utama – *existence*, *relatedness*, dan *growth* – yang saling berinteraksi dan tidak bersifat hierarkis kaku. Pendekatan ini memungkinkan analisis motivasi kerja pegawai dilakukan secara lebih realistis, khususnya dalam konteks birokrasi publik yang sedang mengalami transformasi kelembagaan. Berbeda dengan teori motivasi klasik yang memandang pemenuhan kebutuhan secara bertahap, teori ERG mengakui bahwa ketidak terpenuhinya satu kebutuhan dapat meningkatkan intensitas kebutuhan lainnya, sehingga lebih sesuai untuk menganalisis kondisi kerja yang mengalami perubahan dan ketidakpastian.

Dalam kaitannya dengan isu penyetaraan jabatan, dimensi *existence* memiliki korelasi langsung dengan perubahan yang dialami pegawai, seperti penyesuaian kompensasi, pencabutan fasilitas jabatan, rasa aman kerja, serta kondisi lingkungan kerja pasca alih jabatan. Ketidakpastian terhadap aspek-aspek tersebut berpotensi memengaruhi persepsi pegawai terhadap stabilitas dan kenyamanan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada motivasi mereka. Dimensi *relatedness* berkaitan dengan perubahan pola hubungan kerja, interaksi sosial, dan pengakuan sosial di lingkungan organisasi, termasuk hilangnya atribut simbolik jabatan struktural serta munculnya ambiguitas peran dalam relasi dengan pimpinan dan rekan kerja. Sementara itu, dimensi *growth* relevan untuk menjelaskan peluang pengembangan diri pegawai pasca penyetaraan jabatan, seperti kejelasan jalur karier, akses terhadap pelatihan, dan mekanisme penghargaan berbasis kompetensi.

Dengan demikian, teori ERG memberikan kerangka analitis yang selaras dengan isu yang diangkat dalam artikel ini, karena mampu menjelaskan keterkaitan antara kebijakan penyetaraan jabatan dan dinamika motivasi pegawai secara multidimensional. Penggunaan teori ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi secara lebih mendalam aspek-aspek kebutuhan yang belum terpenuhi dan menjadi sumber utama perubahan motivasi kerja pegawai, sekaligus memberikan dasar konseptual yang kuat dalam merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih adaptif dan berorientasi pada kebutuhan aparatur.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyetaraan jabatan telah menciptakan situasi yang kompleks bagi para pegawai yang jabatannya telah disetarakan. Mereka harus beradaptasi dengan budaya kerja jabatan fungsional yang

menekankan pada pencapaian kinerja individu, namun pada saat yang sama, mereka masih diharapkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada jabatan struktural sebelumnya. Hal ini menyebabkan terjadinya tumpang tindih peran dan tanggung jawab yang dapat menimbulkan beban kerja yang berlebihan. Kebijakan ini mengharuskan penyesuaian baik dari segi kuantitas maupun jenis jabatan yang terdapat dalam suatu instansi. Idealnya, setiap pegawai yang disetarakan jabatannya harus memiliki alokasi jabatan fungsional yang sesuai. Namun, dalam kenyataannya, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia seringkali menyebabkan ketidakseimbangan antara jumlah pegawai yang disetarakan dengan jumlah jabatan fungsional yang tersedia. Perubahan struktur organisasi dari dominasi jabatan administratif menuju jabatan fungsional telah memberikan dampak signifikan terhadap praktik rotasi jabatan. Jika sebelumnya rotasi jabatan menjadi mekanisme yang umum untuk menyegarkan organisasi, kini peluang untuk melakukan rotasi jabatan menjadi semakin terbatas. Selanjutnya, potensi terjadinya stagnasi karir bagi pegawai fungsional. Karakteristik jabatan fungsional yang melekat pada individu dapat membatasi peluang untuk rotasi jabatan dan pengembangan karir di bidang lain.

### ***Existence (Keberadaan)***

Eksistensi merupakan kebutuhan esensial yang harus dipenuhi dan dipertahankan oleh individu sebagai manusia dalam interaksi sosial atau organisasi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan fisiologis seperti nutrisi dan hidrasi, kebutuhan material (gaji/tunjangan), rasa aman, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Karena kebutuhan ini bersifat fundamental, pemenuhannya yang optimal sangat penting agar pegawai dapat memfokuskan perhatian dan konsentrasi mereka pada pelaksanaan tugas. Meskipun penyetaraan jabatan ini mempertahankan hak dan penghasilan pegawai, belum meratanya pemenuhan fasilitas kerja dan dukungan administratif mengindikasikan bahwa kebutuhan *existence* ini belum terpenuhi secara merata. Ketika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi secara konsisten, hal tersebut berpotensi memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan pegawai dalam menjalankan peran barunya. Ini menyoroti perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap aspek dukungan material dan lingkungan kerja pasca-penyetaraan untuk memastikan keberhasilan kebijakan ini secara menyeluruh. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan di Kantor Regional III BKN.

Secara konsisten, data menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan telah menyebabkan perubahan kondisi kerja yang dirasakan menurun, terutama dalam aspek materi dan fasilitas. Pegawai melaporkan peningkatan beban kerja tanpa kompensasi yang sepadan. Fasilitas non-material seperti ruang kerja pribadi dan staf pendukung, yang sebelumnya menjadi bagian dari jabatan struktural, kini tidak lagi tersedia. Observasi dan dokumen juga mengonfirmasi ketidakmerataan fasilitas kerja, banyak unit masih menggunakan peralatan lama atau berbagi ruang kerja, serta adanya keterbatasan alat dan ruang kerja yang menghambat kenyamanan dan produktivitas.

Meskipun demikian, ada faktor-faktor pendukung yang membantu meredam penurunan motivasi. Dokumen menunjukkan bahwa tidak ada pemotongan hak keuangan secara formal, dan tunjangan kinerja tetap diberikan sesuai dengan tingkat jabatan. Beberapa unit kerja mulai beradaptasi dengan menyediakan peralatan kerja dasar seperti komputer dan printer. Selain itu, semangat kerja pegawai tetap terjaga, didorong oleh rasa tanggung jawab pribadi dan koordinasi informal yang baik antarpegawai.

Dari sisi fasilitas kerja, penulis melakukan telaah dokumen internal Kantor Regional III BKN Bandung, meliputi berita acara penataan ruangan, dokumen inventarisasi ruang dan aset, serta keputusan pimpinan mengenai alokasi ruang kerja, mengindikasikan bahwa ruang kerja yang sebelumnya diperuntukkan bagi pejabat struktural eselon IV, dalam banyak kasus, telah dialihfungsikan atau digabungkan pascapenyetaraan jabatan. Konsekuensinya, pegawai yang kini menduduki jabatan fungsional tidak lagi memiliki akses terhadap ruang kerja pribadi atau fasilitas simbolik lainnya, seperti akses langsung pada perangkat administratif atau perangkat komunikasi

resmi. Perubahan ini secara tidak langsung memengaruhi dimensi kebutuhan eksistensi pegawai. Dalam konteks birokrasi publik, ruang kerja kerap dipersepsikan sebagai simbol status dan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Apabila simbol-simbol tersebut ditiadakan tanpa adanya kompensasi atau penyesuaian yang setara, pegawai berpotensi merasakan bahwa peran dan kontribusinya tidak lagi dianggap penting oleh organisasi. Kondisi ini dapat berimplikasi pada penurunan motivasi kerja, utamanya jika pegawai merasa kehilangan pengakuan institusional yang sebelumnya melekat pada jabatan struktural. Keberadaan fasilitas kerja yang layak dan simbolik memiliki peran krusial dalam menjaga persepsi nilai diri pegawai di dalam organisasi.

Fenomena kebutuhan eksistensi dalam konteks penyetaraan jabatan muncul karena kebutuhan ini merupakan fondasi utama yang menopang keberlangsungan individu dalam menjalankan peran organisasi. Kebutuhan eksistensi mencakup pemenuhan aspek fisiologis, material, rasa aman, serta tersedianya lingkungan kerja yang layak. Karena sifatnya yang mendasar, terpenuhinya kebutuhan ini menjadi prasyarat agar pegawai mampu memusatkan energi, perhatian, dan komitmennya pada pelaksanaan tugas. Ketika kebijakan penyetaraan jabatan dijalankan tanpa diiringi dengan pemenuhan dukungan fasilitas dan sumber daya kerja yang memadai, maka kebutuhan eksistensi pegawai cenderung terganggu, meskipun hak keuangan secara formal tetap dipertahankan.

Fenomena ini terjadi terutama karena adanya ketidakseimbangan antara peningkatan tuntutan kerja dan keterbatasan dukungan material serta administratif yang diterima pegawai. Data empiris menunjukkan bahwa pascapenyetaraan jabatan, pegawai menghadapi beban kerja yang relatif meningkat, sementara fasilitas kerja, seperti ruang kerja pribadi, perangkat administratif, dan dukungan staf, mengalami pengurangan atau tidak lagi tersedia. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi penurunan kualitas lingkungan kerja yang secara langsung memengaruhi pemenuhan kebutuhan dasar pegawai. Ketidakmerataan fasilitas antarunit kerja, penggunaan peralatan lama, serta keterbatasan ruang dan sarana penunjang semakin memperkuat pengalaman tersebut.

Selain itu, kebutuhan eksistensi juga terpengaruh oleh perubahan simbolik yang menyertai penyetaraan jabatan. Dalam konteks birokrasi publik, fasilitas kerja tidak hanya berfungsi secara instrumental, tetapi juga memiliki makna simbolik sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap peran dan kontribusi pegawai. Pengalihan atau penggabungan ruang kerja yang sebelumnya melekat pada jabatan struktural menyebabkan hilangnya akses terhadap simbol-simbol tersebut bagi pejabat fungsional. Apabila perubahan ini tidak disertai dengan bentuk kompensasi atau penyesuaian yang setara, pegawai berpotensi menafsirkan kondisi tersebut sebagai penurunan penghargaan institusional, yang selanjutnya berdampak pada persepsi nilai diri dan motivasi kerja.

Meskipun demikian, fenomena kebutuhan eksistensi tidak sepenuhnya berujung pada penurunan motivasi yang tajam. Keberlanjutan pemenuhan hak keuangan, seperti gaji dan tunjangan kinerja, serta upaya adaptif sebagian unit kerja dalam menyediakan fasilitas dasar, berperan sebagai faktor penyangga. Di samping itu, etos kerja, rasa tanggung jawab personal, dan koordinasi informal antarpegawai turut membantu menjaga stabilitas motivasi, meskipun dalam kondisi keterbatasan fasilitas.

Secara keseluruhan, fenomena kebutuhan eksistensi pascapenyetaraan jabatan terjadi karena belum optimalnya kesesuaian antara tuntutan peran baru dan dukungan material serta lingkungan kerja yang tersedia. Walaupun penghasilan pegawai tidak mengalami penurunan, ketidakcukupan fasilitas dan hilangnya elemen simbolik jabatan berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dan melemahkan motivasi dasar pegawai. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan eksistensi perlu dipahami tidak semata-mata sebagai aspek finansial, tetapi juga mencakup dukungan fasilitas dan pengakuan organisasi yang berkelanjutan.

### *Relatedness (Kekerabatan)*

Berdasarkan teori ERG Alderfer dalam (Wijono, 2010), pemenuhan kebutuhan yang bersifat konkret (material) akan mengalihkan energi individu untuk mencapai aspek kebutuhan yang kurang konkret, lebih personal, dan cenderung sulit diidentifikasi. *Relatedness* (kekerabatan/keterkaitan) merupakan variabel untuk mengukur kebutuhan individu untuk membangun dan memelihara relasi dengan lingkungan sosial di sekitarnya. Dalam kehidupan pribadi maupun profesional, individu selalu berinteraksi dengan orang lain. Teori keterhubungan mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan relasi interpersonal, termasuk dengan anggota keluarga, teman, dan atasan di tempat kerja. Analisa terhadap kebutuhan relasi atau kekerabatan menunjukkan beberapa temuan hasil yang mempengaruhi motivasi pegawai yang terkena penyetaraan jabatan. Mereka merasakan perubahan signifikan dalam kualitas interaksinya dengan mantan bawahan, di mana rasa hormat dan etika komunikasi, seperti kebiasaan meminta izin, mulai terkikis. Hal ini mengindikasikan degradasi serius pada dimensi relasional yang krusial dalam sebuah organisasi. Meskipun telah beralih ke jabatan fungsional, atasan masih cenderung memperlakukannya sebagai pejabat struktural dengan terus mendelegasikan tugas-tugas manajerial. Situasi ini menciptakan ambiguitas peran yang nyata, menimbulkan tekanan sosial dan profesional karena informan harus menavigasi tanggung jawab fungsional sekaligus manajerial. Ketika hubungan kerja menjadi tidak seimbang dan batasan tanggung jawab kabur, pemenuhan kebutuhan *relatedness* menjadi sangat sulit. Sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu informan.

Penyetaraan jabatan telah mengubah struktur hierarkis organisasi, yang secara langsung berdampak pada pola interaksi antarpegawai. Banyak pegawai merasakan hilangnya kejelasan hubungan atasan-bawahan, yang sebelumnya menjadi dasar komunikasi formal dan koordinasi. Selain itu, beberapa unit kerja menunjukkan kecenderungan kerja individual, hilang nya atribut simbolik dari jabatan struktural, dan berkurangnya pola komunikasi yang terstruktur.

Kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) dalam konteks penyetaraan jabatan terjadi karena perubahan struktur organisasi secara langsung memengaruhi pola relasi sosial dan profesional pegawai. Berdasarkan teori ERG Alderfer, pemenuhan kebutuhan yang bersifat konkret dan material akan mendorong individu untuk mengalihkan perhatian dan energinya pada kebutuhan yang lebih abstrak, termasuk kebutuhan akan relasi sosial yang bermakna. Dalam lingkungan kerja, kebutuhan *relatedness* mencerminkan dorongan individu untuk membangun, mempertahankan, dan memperoleh pengakuan dalam hubungan interpersonal, baik dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

Fenomena ini muncul karena kebijakan penyetaraan jabatan telah menggeser posisi formal pegawai dalam hierarki organisasi, tanpa sepenuhnya diikuti oleh penyesuaian pola interaksi dan ekspektasi sosial di lingkungan kerja. Pegawai yang sebelumnya menduduki jabatan struktural merasakan perubahan signifikan dalam kualitas interaksi dengan mantan bawahan. Bentuk penghormatan formal dan etika komunikasi yang dahulu menjadi bagian dari relasi kerja, seperti kebiasaan meminta izin atau mengikuti jalur komando, mulai berkurang. Kondisi tersebut mencerminkan terjadinya penurunan kualitas relasi interpersonal yang selama ini berfungsi sebagai penopang stabilitas sosial dalam organisasi.

Selain itu, fenomena kebutuhan *relatedness* semakin menguat karena adanya ambiguitas peran yang dialami pegawai pascapenyetaraan jabatan. Meskipun secara administratif telah beralih ke jabatan fungsional, dalam praktiknya atasan masih kerap memperlakukan mereka sebagai pejabat struktural dengan mendelegasikan tugas-tugas manajerial. Ketidaksesuaian antara status jabatan dan beban kerja ini menempatkan pegawai pada posisi sosial yang tidak jelas, sehingga mereka harus menjalankan peran ganda yang berpotensi menimbulkan tekanan psikologis dan sosial. Dalam situasi tersebut, batasan hubungan kerja menjadi kabur, dan keseimbangan relasi antarindividu sulit terwujud.

Perubahan struktur hierarkis akibat penyetaraan jabatan juga mengakibatkan hilangnya kejelasan hubungan atasan dan bawahan yang sebelumnya menjadi dasar komunikasi formal dan koordinasi kerja. Di beberapa unit kerja, kondisi ini memicu kecenderungan bekerja secara individual, melemahnya mekanisme komunikasi yang terstruktur, serta hilangnya atribut simbolik yang sebelumnya menegaskan posisi sosial pegawai dalam organisasi. Ketika struktur relasi tidak lagi jelas dan simbol-simbol organisasi memudar, pegawai mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan akan rasa memiliki, keterhubungan, dan pengakuan sosial.

Dengan demikian, fenomena kebutuhan *relatedness* terjadi karena adanya ketidaksinkronan antara perubahan jabatan secara formal dan realitas interaksi sosial di lingkungan kerja. Proses penyetaraan jabatan tidak hanya mengubah posisi struktural, tetapi juga mengganggu tatanan relasi interpersonal yang telah terbentuk sebelumnya. Apabila dinamika relasional ini tidak dikelola secara sistematis, pemenuhan kebutuhan keterkaitan pegawai akan terhambat, yang pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi kerja dan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Growth (Pertumbuhan)**

Dalam kerangka teori ERG Alderfer, dimensi *growth* menyoroti dorongan fundamental individu untuk berkembang dan mencapai potensi penuhnya. Ini meliputi hasrat mendalam untuk terus meningkatkan kemampuan diri, meraih keberhasilan yang berarti dalam tugas-tugas profesional, dan memperoleh penguasaan atas kompetensi baru. Esensinya, kebutuhan *growth* ini adalah perwujudan dari keinginan manusia akan aktualisasi diri, sebuah proses berkelanjutan menuju peningkatan dan pencapaian pribadi. Kebutuhan akan Pertumbuhan (*Growth*) didefinisikan sebagai hasrat kuat dalam diri individu untuk memperluas dan mengoptimalkan kapasitas personalnya. Dorongan ini mencakup pencapaian tingkat kompetensi yang lebih tinggi serta proses aktualisasi diri yang berkelanjutan, yang semuanya terwujud melalui pengalaman kerja yang bermakna, kesempatan belajar, dan pengembangan jalur karier. Salah satu informan mengungkapkan adanya intensifikasi kompetisi dalam mengakses kesempatan pengembangan diri. Fenomena ini dipicu oleh pembagian peluang yang kini lebih merata antara pegawai struktural dan fungsional, menghapus keistimewaan otomatis yang sebelumnya dinikmati oleh pejabat struktural. Akibatnya, motivasi personal individu terpacu untuk giat meraih setiap celah pengembangan, bahkan mendorong sebagian responden untuk kembali mengincar posisi struktural yang lebih tinggi. Mereka meyakini bahwa rekam jejak pengalaman di jabatan struktural merupakan aset keunggulan kompetitif yang fundamental, yang harus dimanfaatkan secara strategis guna mempertahankan posisi terdepan dibandingkan rekan-rekan sejawat di jalur fungsional.

Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*) dalam teori ERG belum sepenuhnya terpenuhi. Meskipun ada indikasi adaptasi positif dari sebagian pegawai, masih terdapat kesenjangan dalam sistem pengembangan karier, transparansi akses pelatihan, dan mekanisme penghargaan. Agar motivasi kerja tetap terjaga dan kebutuhan pertumbuhan dapat terpenuhi, organisasi perlu menyusun strategi karier fungsional yang lebih jelas, merata, dan berbasis kompetensi. Penyetaraan jabatan berpotensi mendukung kebutuhan *growth* pegawai jika dibarengi dengan kebijakan pengembangan SDM yang terencana dan sistem penghargaan yang adil. Dalam teori ERG, ketika kebutuhan *growth* terpenuhi, motivasi kerja individu akan meningkat secara intrinsik, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

kebutuhan pertumbuhan (*growth*) muncul karena dorongan intrinsik individu untuk terus mengembangkan kapasitas diri dan mencapai aktualisasi potensi dalam konteks pekerjaan. Dalam kerangka teori ERG Alderfer, kebutuhan *growth* merepresentasikan aspirasi individu untuk memperoleh peningkatan kompetensi, pencapaian profesional yang bermakna, serta penguasaan peran dan keahlian baru secara berkelanjutan. Kebutuhan ini menjadi semakin menonjol ketika

individu berada dalam situasi perubahan struktural organisasi yang menuntut adaptasi dan pembuktian kapasitas personal.

Fenomena tersebut terjadi karena kebijakan penyetaraan jabatan telah mengubah mekanisme akses terhadap peluang pengembangan diri. Kesempatan yang sebelumnya lebih terfokus pada pejabat struktural kini menjadi relatif lebih terbuka bagi seluruh pegawai, termasuk pejabat fungsional. Perubahan ini memicu meningkatnya tingkat kompetisi antarpegawai dalam memperoleh pelatihan, penugasan strategis, dan jalur pengembangan karier. Dalam kondisi demikian, kebutuhan growth tidak lagi dipenuhi secara otomatis melalui status jabatan, melainkan harus diperjuangkan melalui kinerja, kompetensi, dan inisiatif individu.

Proses ini berlangsung melalui intensifikasi motivasi personal pegawai untuk memanfaatkan setiap peluang pengembangan yang tersedia. Beberapa pegawai menunjukkan upaya aktif dalam meningkatkan kualifikasi dan memperluas pengalaman kerja sebagai strategi untuk mempertahankan daya saing profesional. Bahkan, sebagian individu terdorong untuk kembali mengincar jabatan struktural yang lebih tinggi, karena pengalaman struktural dipersepsikan sebagai modal strategis yang memberikan keunggulan kompetitif dalam sistem karier aparatur. Hal ini mencerminkan bahwa kebutuhan growth tidak hanya dimaknai sebagai pengembangan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai upaya mempertahankan posisi dan relevansi dalam dinamika organisasi yang berubah.

Namun demikian, fenomena kebutuhan pertumbuhan juga menunjukkan adanya ketidaksempurnaan pemenuhan. Meskipun terdapat indikasi adaptasi positif dari sebagian pegawai, masih dijumpai kesenjangan dalam kejelasan jalur karier fungsional, keterbukaan akses terhadap program pelatihan, serta konsistensi sistem penghargaan berbasis kinerja. Kondisi ini menyebabkan pemenuhan kebutuhan growth berlangsung secara parsial dan tidak merata, sehingga berpotensi menahan optimalisasi motivasi intrinsik pegawai.

Dengan demikian, kebutuhan pertumbuhan terjadi sebagai respons terhadap perubahan struktural dan kompetitif dalam organisasi pascapenyetaraan jabatan. Pemenuhannya sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menyediakan sistem pengembangan sumber daya manusia yang terencana, adil, dan berbasis kompetensi. Selaras dengan teori ERG, ketika kebutuhan growth dapat difasilitasi secara optimal, motivasi kerja pegawai akan meningkat secara internal dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

##### Kesimpulan

Hasil analisis motivasi pada dimensi *existence* menunjukkan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan membawa konsekuensi terhadap perubahan kondisi kerja yang dipersepsikan menurun, terutama pada aspek materi dan fasilitas pendukung kerja. Pegawai mengalami peningkatan beban kerja yang tidak selalu diimbangi dengan kompensasi yang sepadan, sementara fasilitas nonmaterial seperti ruang kerja pribadi dan dukungan staf yang sebelumnya melekat pada jabatan struktural tidak lagi tersedia. Meskipun demikian, keberlanjutan pemberian hak keuangan dan tunjangan kinerja sesuai ketentuan yang berlaku berperan sebagai faktor penyangga yang menahan penurunan motivasi pada tingkat tertentu. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi kajian motivasi ASN dengan menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial formal, tetapi juga oleh persepsi keadilan beban kerja dan keberadaan fasilitas pendukung dalam konteks perubahan jabatan.

Pada dimensi *relatedness*, penelitian ini menemukan bahwa penyetaraan jabatan memicu dinamika hubungan kerja yang lebih kompleks akibat perubahan struktur hierarkis organisasi. Hilangnya kejelasan relasi atasan-bawahan berdampak pada pola komunikasi dan koordinasi kerja yang

sebelumnya bersifat formal dan terstruktur. Kecenderungan kerja individual, memudarnya atribut simbolik jabatan struktural, serta berkurangnya mekanisme komunikasi formal menjadi indikator perubahan signifikan dalam relasi sosial organisasi. Namun demikian, penelitian ini juga mengungkap adanya mekanisme adaptif di tingkat informal, di mana hubungan interpersonal tetap terpelihara melalui diskusi nonformal dan kerja kolaboratif dalam kelompok kerja. Kontribusi utama temuan ini terletak pada penegasan bahwa motivasi ASN pasca penyetaraan jabatan tidak semata-mata ditentukan oleh struktur formal organisasi, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dan individu dalam membangun kembali keterikatan sosial melalui pola interaksi yang lebih fleksibel.

Selanjutnya, pada dimensi *growth*, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan pertumbuhan pegawai belum sepenuhnya terpenuhi secara optimal. Kesenjangan masih ditemukan dalam sistem pengembangan karier, transparansi akses pelatihan, dan mekanisme penghargaan yang berbasis kinerja. Meskipun demikian, sebagian pegawai menunjukkan respons adaptif yang positif dengan memanfaatkan ruang-ruang peran strategis, seperti keterlibatan sebagai ketua kelompok kerja, untuk tetap mengekspresikan kompetensi dan mengambil tanggung jawab yang bermakna. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian motivasi ASN dengan menegaskan bahwa jabatan fungsional pasca penyetaraan tetap memiliki potensi sebagai sarana aktualisasi dan pertumbuhan, sepanjang organisasi menyediakan jalur pengembangan yang jelas dan diakui.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur motivasi ASN dengan menawarkan pemahaman empiris yang komprehensif mengenai bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan memengaruhi motivasi pegawai secara multidimensional. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi analisis kebutuhan *existence*, *relatedness*, dan *growth* dalam konteks reformasi birokrasi, sehingga memberikan dasar konseptual dan praktis bagi perumusan kebijakan manajemen ASN yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi struktural, tetapi juga pada keberlanjutan motivasi dan kinerja aparatur.

## Rekomendasi

Temuan penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengindikasikan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan memberikan dampak yang cukup kompleks terhadap motivasi pegawai di Kantor Regional III BKN. Transformasi dari jabatan struktural menuju jabatan fungsional tidak hanya berkaitan dengan penyesuaian administratif, melainkan juga berimplikasi pada aspek psikologis, sosial, dan profesional pegawai. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mengalami penurunan tingkat kenyamanan kerja akibat keterbatasan fasilitas, hilangnya status simbolik, serta kurangnya kejelasan terkait jalur pengembangan karier.

Dengan demikian, solusi alternatif yang direkomendasikan dalam penelitian ini tidak hanya menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, melainkan juga memperhatikan keberlanjutan motivasi dalam jangka menengah dan panjang. Rekomendasi tersebut disusun melalui pendekatan operasional agar dapat diimplementasikan secara realistis di lingkungan kerja, serta selaras dengan karakteristik birokrasi di Indonesia. Oleh karena itu, rekomendasi yang diajukan tidak semata-mata bersifat normatif, tetapi dirancang sebagai strategi praktis yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi pasca penyetaraan jabatan. Adapun rekomendasi solusi alternatif yang dapat diterapkan :

### A. Kebutuhan *Existence* (Keberadaan)

Pimpinan perlu memastikan kepastian hak keuangan dan menyusun skema kompensasi transisi yang adil bagi pegawai hasil penyetaraan jabatan. Upaya ini dapat didukung melalui penataan ulang pembagian tugas dan penguatan dukungan operasional unit kerja, pemenuhan prioritas sarana dan prasarana secara bertahap, serta perbaikan tata ruang kerja untuk meningkatkan kenyamanan. Selain kompensasi finansial, organisasi juga disarankan mengembangkan bentuk penghargaan nonfinansial sebagai wujud apresiasi atas beban kerja dan kontribusi pegawai.

B. Kebutuhan *Relatedness* (Kekerabatan)

Untuk menjaga kohesi organisasi, diperlukan penegasan kembali peran dan fungsi pejabat fungsional, termasuk kejelasan jalur komunikasi formal dalam pengambilan keputusan dan koordinasi kerja. Peningkatan kapasitas komunikasi dan kepemimpinan, khususnya bagi pejabat fungsional, menjadi penting untuk mengurangi ambiguitas peran. Selain itu, pembentukan mekanisme koordinasi rutin, penguatan kelompok kerja, serta penyediaan ruang kolaborasi formal dan digital dapat membantu mempertahankan hubungan kerja yang produktif dan saling mendukung.

C. Kebutuhan *Growth* (Pertumbuhan)

Organisasi perlu menyediakan akses yang lebih merata dan transparan terhadap pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan. Penetapan jalur karier alternatif bagi pejabat fungsional menjadi krusial untuk menghindari stagnasi karier pasca penyetaraan jabatan. Selain itu, pelibatan pegawai dalam proyek strategis serta penguatan budaya apresiasi terhadap inovasi dan capaian kinerja kolektif dapat menjadi sarana efektif untuk mendorong pertumbuhan profesional pegawai.

## REFERENSI

- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan revolusi industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336.
- Fitrianingrum, L., Lus yana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14, 43–54. <https://www.kompas.com/tren/>
- Kadjintuni, Z., Hamim, U., & Van Gobel, L. (2023). Pengaruh Transformasi Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Boalemo. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 5(1), 145–158.
- M, T., & Nur Supriadi, Y. (2022). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Aparatur Sipil Negara UPN “Veteran” Jakarta. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7, 17528–17541. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.13131>
- Miftahun, N. S., & Sugiyanto. (2010). Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94–109.
- Moleong, L. J. (2004). Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet. ke-20, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nafis, M. B. A., & Augustinah, F. (2023). Pengaruh Existence Needs, Relatedness Needs, dan Growth Needs Terhadap Kepuasan Karyawan PT International Service System Area Rumah Sakit RKZ Surabaya. *Soetomo Administrasi Bisnis*, 1(1), 25–42.
- Nashar, D. (2004). *Peranan Motivasi dan Kemampuan awal dalam kegiatan Pembelajaran*. Jakarta: Delia Press.
- Prawira, P. A. (2014). Psikologi Pendidikan. *Jogyakarta: Ar-Ruzz Media*.
- Purwa Atmaja Prawira, P. A. (2012). *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif baru*. Ar-Ruzz Media.

- Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2), 239.
- Siagian, S. P. (2018). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sulaiman, N., & Fariz, M. (2021). Analisis peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 1(2), 11-19.
- Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi kerja dan kinerja pegawai negeri sipil pasca implementasi kebijakan pengalihan jabatan struktural eselon iii, iv dan v ke jabatan fungsional di pemerintah pusat dan daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi industri dan organisasi dalam suatu bidang gerak psikologi sumber daya manusia*.
- Winardi, J. (2004). *Motivasi dan pemotivasiian dalam manajemen*.