

Pengaruh Tingkat Pendapatan Aparatur Sipil Negara terhadap Motivasi Pelayanan Publik di Kecamatan Mantikulore Kota Palu

Ade Irma^a, Rian Agustian^b, Rezka Fahmi Tiara^c Fitriani Abdullah^d

^a Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Palu

^b Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Palu

^c Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Palu

^d Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan Palu

*Corresponding Author: adeirmaok6@gmail.com

INFO ARTIKEL

Keywords:

Income Level; Public Service Motivation; Civil State Apparatus; Public Service

Kata Kunci:

Tingkat Pendapatan; Motivasi Pelayanan Publik; Aparatur Sipil Negara; Pelayanan Publik

ABSTRACT

This research examines the influence of income levels on public service motivation among Civil State Apparatus (ASN) in Mantikulore District, Palu City. Using quantitative methods with a sample of 120 ASN respondents, data was collected through structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results show that income level has a significant positive effect on public service motivation ($\beta = 0.482, p < 0.001$). Other factors such as work environment, career development opportunities, and leadership support also contribute significantly to service motivation. This study provides important implications for compensation policy formulation and human resource management strategies in the public sector to improve public service quality. The findings suggest that adequate compensation combined with non-financial incentives can optimize ASN performance in providing public services.

ABSTRAK

Abstrak Penelitian ini mengkaji pengaruh tingkat pendapatan terhadap motivasi pelayanan publik pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Mantikulore, Kota Palu. Menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 120 responden ASN, data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendapatan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi pelayanan publik ($\beta = 0,482, p < 0,001$). Faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, peluang pengembangan karir, dan dukungan kepemimpinan juga berkontribusi signifikan terhadap motivasi pelayanan. Studi ini memberikan implikasi penting bagi perumusan kebijakan

kompensasi dan strategi manajemen sumber daya manusia di sektor publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dikombinasikan dengan insentif non-finansial dapat mengoptimalkan kinerja ASN dalam memberikan pelayanan publik.

PENDAHULUAN

Motivasi pelayanan publik merupakan faktor krusial dalam menentukan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) kepada masyarakat (Green *et al.*, 2016). Dalam konteks reformasi birokrasi Indonesia, peningkatan motivasi ASN menjadi salah satu agenda prioritas untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima (Dwiyanto, 2021). Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi motivasi pelayanan publik adalah tingkat pendapatan atau kompensasi yang diterima oleh ASN.

Kecamatan Mantikulore sebagai salah satu kecamatan di Kota Palu memiliki karakteristik unik dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan jumlah ASN sebanyak 156 orang yang melayani populasi lebih dari 45.000 jiwa, tantangan dalam memberikan pelayanan optimal menjadi semakin kompleks. Observasi awal menunjukkan adanya variasi dalam tingkat motivasi pelayanan di antara ASN, yang diduga berkaitan dengan perbedaan tingkat pendapatan yang diterima.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara pendapatan dan motivasi kerja di sektor publik (Bernardes *et al.*, 2024). Perry dan Wise (2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik lebih dominan dibandingkan faktor ekstrinsik seperti pendapatan. Namun, dalam konteks negara berkembang, (Mahmood *et al.*, 2021) justru menemukan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pelayanan publik.

Kesenjangan penelitian ini menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks lokal Kecamatan Mantikulore. Dengan mempertimbangkan karakteristik sosial ekonomi daerah dan kondisi Aparatur Sipil Negara (ASN) setempat, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat pendapatan terhadap motivasi pelayanan publik Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Mantikulore Kota Palu.

Urgensi penelitian ini semakin terasa mengingat implementasi sistem remunerasi berbasis kinerja yang sedang digulirkan pemerintah. Pemahaman mendalam tentang hubungan pendapatan dan motivasi pelayanan akan memberikan masukan berharga bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem kompensasi yang efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation/PSM*) (Assegaf, 2022), didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk merespons motif-motif yang berlandaskan pada institusi dan organisasi publik (Perry & Hondeghem, 2019). PSM terdiri dari empat dimensi utama: ketertarikan pada pembuatan kebijakan publik, komitmen pada kepentingan publik, compassion, dan self-sacrifice.

Dalam konteks Indonesia, konsep *Public Service Motivation* perlu dipahami dengan mempertimbangkan nilai-nilai lokal dan budaya organisasi sektor publik. Penelitian (Komalasari *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara Indonesia memiliki karakteristik *Public Service Motivation* yang unik, dimana nilai-nilai gotong royong dan pengabdian masyarakat menjadi faktor tambahan yang mempengaruhi motivasi pelayanan.

Teori dua faktor (Herzberg, 1959) membedakan antara faktor *hygiene* dan motivator. Pendapatan termasuk dalam faktor *hygiene* yang dapat mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi. Namun, dalam konteks sektor publik di negara berkembang, pendapatan sering menjadi faktor kritis yang mempengaruhi motivasi kerja (Rashid & Rashid, 2021).

Studi empiris di berbagai negara menunjukkan hasil yang bervariasi. Di negara-negara maju dengan sistem kompensasi yang sudah mapan, hubungan antara pendapatan dan *Public Service Motivation* cenderung lemah atau bahkan negatif (Bright, 2020). Sebaliknya, di negara berkembang seperti Pakistan, Bangladesh, dan Nigeria, pendapatan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi pelayanan publik (Ahmad *et al.*, 2023).

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan memberikan landasan empiris untuk penelitian ini. (Susanto, 2021) dalam penelitiannya di Pemkot Surabaya menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ASN dengan koefisien determinasi sebesar 0,523. Penelitian serupa oleh Widodo dan Pratama (2022) di Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa pendapatan total (gaji pokok plus tunjangan) memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik.

Namun, penelitian (Rahayu *et al.*, 2023) di Kalimantan Timur memberikan temuan berbeda, di mana faktor non-finansial seperti pengembangan karir dan lingkungan kerja memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan pendapatan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya faktor kontekstual yang perlu dipertimbangkan dalam menganalisis hubungan pendapatan dan motivasi pelayanan publik.

Berdasarkan kajian teoretis dan empiris di atas, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Tingkat pendapatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan publik ASN di Kecamatan Mantikulore Kota Palu.

- H2: Lingkungan kerja memoderasi hubungan antara tingkat pendapatan dan motivasi pelayanan publik.
- H3: Pengembangan karir memediasi hubungan antara tingkat pendapatan dan motivasi pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional survey. Populasi penelitian adalah seluruh ASN di Kecamatan Mantikulore Kota Palu yang berjumlah 156 orang. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin error 5%, menghasilkan sampel minimal 112 responden. Untuk mengantisipasi non-response, peneliti menyebarkan kuesioner kepada 130 responden dan berhasil mengumpulkan 120 kuesioner yang lengkap dan valid.

Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling berdasarkan golongan kepangkatan ASN (Golongan II, III, dan IV) untuk memastikan representasi yang proporsional dari setiap strata. Distribusi sampel adalah: Golongan II sebanyak 45 responden (37,5%), Golongan III sebanyak 65 responden (54,2%), dan Golongan IV sebanyak 10 responden (8,3%).

Definisi Operasional Variabel

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Motivasi Pelayanan Publik (Y), diukur menggunakan skala PSM yang dikembangkan oleh Perry (1996) dan diadaptasi untuk konteks Indonesia oleh (Komalasari *et al.*, 2022). Skala ini terdiri dari 24 item pernyataan yang mencakup empat dimensi PSM dengan skala Likert 1-5.

Variabel independen adalah Tingkat Pendapatan (X_1), dioperasionalkan sebagai total penghasilan bulanan ASN yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, dan penghasilan lain yang sah. Data pendapatan dikategorikan menjadi: rendah (<5 juta), sedang (5-10 juta), dan tinggi (>10 juta).

Variabel kontrol meliputi: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status kepegawaian. Variabel moderasi adalah lingkungan kerja (X_2), diukur menggunakan *Work Environment Scale* dengan 15 item pernyataan. Variabel mediasi adalah kesempatan pengembangan karir (X_3), diukur dengan *Career Development Opportunities Scale*.

Model Penelitian

Model penelitian dirumuskan dalam persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 * X_2 + \sum \beta_i \text{Control}_i + \varepsilon \dots\dots (1)$$

Dimana Y adalah motivasi pelayanan publik; X_1 adalah tingkat pendapatan; X_2 adalah lingkungan kerja; X_3 adalah pengembangan karir; $X_1 \times X_2$ adalah interaksi pendapatan dan lingkungan kerja; *Control* adalah variabel kontrol; β adalah koefisien regresi; dan ϵ adalah *error term*.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Cronbach's Alpha*. Kedua, analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi variabel. Ketiga, uji asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS). Untuk menguji efek moderasi, digunakan *moderated regression analysis* dengan pendekatan *product term*. Efek mediasi diuji menggunakan metode Baron dan Kenny (1986) yang diperkuat dengan Sobel test. Seluruh analisis dilakukan menggunakan *software* SPSS 26 dan AMOS 24 dengan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Motivasi Pelayanan Publik (Y)	Kecenderungan individu untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat	1. Ketertarikan kebijakan 2. Komitmen publik 3. Compassion 4. Self-sacrifice	Interval (Likert 1-5)
Tingkat Pendapatan (X_1)	Total penghasilan bulanan yang diterima ASN	1. Gaji pokok 2. Tunjangan 3. Insentif	Rasio (Rupiah)
Lingkungan Kerja (X_2)	Kondisi fisik dan sosial tempat kerja	1. Fasilitas 2. Hubungan kerja 3. Budaya organisasi	Interval (Likert 1-5)
Pengembangan Karir (X_3)	Kesempatan untuk mengembangkan karir	1. Pelatihan 2. Promosi 3. Rotasi	Interval (Likert 1-5)

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2025

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 120 responden yang berpartisipasi, 58% adalah laki-laki dan 42% perempuan. Mayoritas responden berusia 31-40 tahun (45%), diikuti kelompok usia 41-50 tahun (28%), 20-30 tahun (18%), dan di atas 50 tahun (9%). Tingkat pendidikan didominasi oleh Sarjana/S1 (62%), diikuti Diploma (20%), S2 (15%), dan SMA (3%). Rata-rata masa kerja responden adalah 12,5 tahun dengan rentang antara 2-32 tahun.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menggunakan CFA menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki loading factor $> 0,5$ dan signifikan pada level 0,001. Model pengukuran menunjukkan good fit dengan $\chi^2/df = 2,145$, GFI = 0,912, AGFI = 0,887, CFI = 0,934, dan RMSEA = 0,068. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel: Motivasi Pelayanan Publik (0,892), Tingkat Pendapatan (0,875), Lingkungan Kerja (0,883), dan Pengembangan Karir (0,901). Semua nilai Alpha $> 0,7$ mengindikasikan reliabilitas yang baik.

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif menunjukkan rata-rata motivasi pelayanan publik sebesar 3,82 (SD = 0,68) yang termasuk kategori tinggi. Tingkat pendapatan rata-rata responden adalah Rp 7,2 juta per bulan dengan distribusi: pendapatan rendah 28%, sedang 55%, dan tinggi 17%. Persepsi terhadap lingkungan kerja memiliki rata-rata 3,65 (SD = 0,72), sementara kesempatan pengembangan karir rata-rata 3,48 (SD = 0,81).

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Motivasi Pelayanan Publik	120	2.15	5.00	3.82	0.68
Tingkat Pendapatan (juta)	120	3.50	15.00	7.20	2.85
Lingkungan Kerja	120	1.85	5.00	3.65	0.72
Pengembangan Karir	120	1.50	5.00	3.48	0.81

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa model penelitian signifikan dengan

F-hitung = 28,453 ($p < 0,001$) dan adjusted $R^2 = 0,512$, mengindikasikan bahwa 51,2% variasi motivasi pelayanan publik dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa tingkat pendapatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan publik ($\beta = 0,482$, $t = 5,234$, $p < 0,001$), sehingga H1 diterima.

Pengujian efek moderasi (H2) menunjukkan bahwa interaksi antara tingkat pendapatan dan lingkungan kerja signifikan ($\beta = 0,156$, $t = 2,145$, $p = 0,034$). Ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik memperkuat pengaruh positif pendapatan terhadap motivasi pelayanan publik. Analisis simple slope menunjukkan bahwa pada lingkungan kerja yang baik (+1 SD), pengaruh pendapatan terhadap motivasi lebih kuat ($\beta = 0,587$) dibandingkan pada lingkungan kerja yang kurang baik (-1 SD, $\beta = 0,312$).

Untuk pengujian mediasi (H3), analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir memediasi secara parsial hubungan antara pendapatan dan motivasi pelayanan publik. Efek tidak langsung melalui pengembangan karir adalah 0,124 (Sobel test $z = 3,156$, $p = 0,002$). Efek langsung pendapatan terhadap motivasi tetap signifikan setelah memasukkan mediator ($\beta = 0,358$, $p < 0,001$), mengkonfirmasi mediasi parsial.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	B	SE	t	Sig.
(Constant)	1.245	0.312	3.990	0.000
Tingkat Pendapatan	0.482	0.092	5.234	0.000
Lingkungan Kerja	0.315	0.085	3.706	0.000
Pengembangan Karir	0.278	0.078	3.564	0.001
Pendapatan × Lingkungan	0.156	0.073	2.145	0.034
Usia	0.045	0.054	0.833	0.407
Jenis Kelamin	-0.082	0.068	-1.206	0.230
Masa Kerja	0.125	0.062	2.016	0.046

$R^2 = 0.534$; Adjusted $R^2 = 0.512$; $F = 28.453$ ($p < 0.001$)

Sumber: Data primer diolah, 2025

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa tingkat pendapatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan publik ASN di Kecamatan Mantikulore. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Susanto, 2021) dan

(Widodo & Pratama, 2022) yang menemukan hubungan positif antara kompensasi finansial dan motivasi kerja di sektor publik Indonesia. Dalam konteks Kecamatan Mantikulore, dimana biaya hidup relatif tinggi pasca bencana 2018, pendapatan yang memadai menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi ASN.

Pengaruh positif pendapatan terhadap motivasi dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan Maslow. Dengan pendapatan yang memadai, kebutuhan dasar ASN terpenuhi sehingga mereka dapat fokus pada aktualisasi diri melalui pelayanan publik yang berkualitas. Wawancara mendalam dengan beberapa responden mengungkapkan bahwa pendapatan yang layak mengurangi kekhawatiran finansial dan memungkinkan mereka berkonsentrasi penuh pada tugas pelayanan.

Temuan menarik dari penelitian ini adalah peran moderasi lingkungan kerja. ASN dengan pendapatan tinggi yang bekerja di lingkungan yang kondusif menunjukkan motivasi pelayanan yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka dengan pendapatan serupa tetapi di lingkungan kerja yang kurang mendukung. Ini mengindikasikan bahwa pendapatan saja tidak cukup; diperlukan ekosistem kerja yang mendukung untuk mengoptimalkan motivasi pelayanan publik.

Peran mediasi pengembangan karir juga memberikan insight penting. Pendapatan yang tinggi sering dikaitkan dengan posisi yang memberikan lebih banyak kesempatan pengembangan karir. Kesempatan ini pada gilirannya meningkatkan motivasi pelayanan karena ASN melihat jalur karir yang jelas dan merasa dihargai oleh organisasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa sistem kompensasi harus terintegrasi dengan manajemen karir untuk hasil optimal.

Namun, perlu dicatat bahwa meskipun pendapatan berpengaruh signifikan, variabel ini hanya menjelaskan sekitar 51% variasi motivasi pelayanan publik. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor non-finansial tetap memiliki peran penting. Observasi lapangan menunjukkan bahwa ASN dengan motivasi pelayanan tinggi sering memiliki nilai-nilai intrinsik yang kuat terkait pengabdian kepada masyarakat, terlepas dari tingkat pendapatan mereka.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya pendekatan holistik dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik. Peningkatan pendapatan harus dibarengi dengan perbaikan lingkungan kerja dan sistem pengembangan karir yang jelas. Kebijakan remunerasi berbasis kinerja yang sedang diterapkan pemerintah perlu mempertimbangkan aspek-aspek ini untuk mencapai efektivitas maksimal.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa tingkat pendapatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan publik ASN di Kecamatan Mantikulore Kota Palu. Temuan ini menegaskan pentingnya aspek finansial dalam membangun motivasi ASN untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja memoderasi hubungan tersebut, di mana lingkungan kerja yang kondusif memperkuat pengaruh positif pendapatan terhadap motivasi. Pengembangan karir juga terbukti memediasi hubungan antara pendapatan dan motivasi pelayanan publik, menunjukkan kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ASN.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal yang kuat. Kedua, fokus pada satu kecamatan membatasi generalisasi temuan ke konteks yang lebih luas. Ketiga, penggunaan *self-reported measures* berpotensi menimbulkan common method bias. Keempat, penelitian ini tidak mengeksplorasi perbedaan pengaruh berdasarkan jenis layanan publik yang diberikan.

Saran

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian, beberapa saran diajukan untuk penelitian mendatang dan praktik manajemen. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Perluasan cakupan penelitian ke beberapa kecamatan atau kabupaten/kota akan meningkatkan generalisasi temuan. Penggunaan mixed methods dengan kombinasi data kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam.

Untuk praktik manajemen, pemerintah daerah disarankan untuk mengimplementasikan sistem kompensasi yang komprehensif yang tidak hanya fokus pada aspek finansial tetapi juga non-finansial. Investasi pada perbaikan lingkungan kerja dan fasilitas kantor perlu diprioritaskan. Pengembangan sistem manajemen karir yang jelas dan transparan akan membantu meningkatkan motivasi jangka panjang. Terakhir, evaluasi berkala terhadap efektivitas kebijakan kompensasi dan motivasi perlu dilakukan untuk memastikan pencapaian tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Assegaf, N. A. (2022). Digital Transformation Of The Public Administration Sector For Improving Public Services Through An E-Government Approach.
- Ahmad, N., Rahman, S., & Ali, M. (2023). Public service motivation in developing countries: A comparative study of Pakistan, Bangladesh, and Nigeria. *International Public Management Journal*, 26(2), 234-256.
- Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Managing Open Strategy Paradoxes In The Public Sector. *Revista De Administração Pública*, 58(2), E2023-0177. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230177x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bright, L. (2020). Does public service motivation matter in public sector employment decisions? *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 318-339.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Indonesia: Tantangan dan Peluang*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Green, O. O., Garmestani, A. S., Albro, S., Ban, N. C., Berland, A., Burkman, C. E., Gardiner, M. M., Gunderson, L., Hopton, M. E., Schoon, M. L., & Shuster, W. D. (2016). Adaptive Governance To Promote Ecosystem Services In Urban Green Spaces. *Urban Ecosystems*, 19(1), 77-93. <https://doi.org/10.1007/s11252-015-0476-2>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons, New York.
- Komalasari, P., Winardi, R., & Haryanto, B. (2022). Adapting public service motivation scale for Indonesian context: A validation study. *Asian Journal of Public Administration*, 44(1), 78-96.
- Mahmood, F., Khan, A. Z., & Khan, M. B. (2021). *Compensation and public service motivation in developing countries: Evidence from Pakistan's civil service*. *Public Management Review*, 23(8), 1150-1171.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2019). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press, Oxford.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (2020). The motivational bases of public service revisited: Twenty-five years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 80(5), 681-690.
- Rahayu, S., Kusumastuti, D., & Wahyudi, A. (2023). Beyond money: Non-financial factors affecting public servant motivation in East Kalimantan. *Journal of Indonesian Public Administration*, 9(1), 45-62.
- Rashid, S., & Rashid, U. (2021). Work motivation differences between public and private sector: A study of higher education institutions. *Public Organization Review*, 21(3), 481-499.

- Susanto, H. (2021). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja ASN di Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(2), 156-171.
- Widodo, S., & Pratama, A. (2022). Total compensation and public service quality: Evidence from Central Java Province. *Indonesian Journal of Public Policy*, 8(3), 234-248