

Pengaruh Motivasi Kerja, Penilaian Kinerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso

Albizar Wisudaryanto Safafa¹, Hary Sulaksono², Yunionita Indah Handayani³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Sains Mandala, Jember, Jawa Timur, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja, penilaian kinerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Latar belakang penelitian adalah belum optimalnya kinerja pegawai yang tercermin dari rendahnya pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta permasalahan kedisiplinan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai. Analisis data dilakukan dengan uji parsial dan simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, penilaian kinerja, dan karakteristik individu masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 83,9% terhadap kinerja pegawai, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui penguatan motivasi, penerapan sistem penilaian yang adil dan objektif, serta penempatan pegawai sesuai karakteristik individu.

Kata Kunci: motivasi kerja, penilaian kinerja, karakteristik individu, kinerja pegawai

Abstract

This study aims to analyze the influence of work motivation, performance appraisal, and individual characteristics on employee performance at the Regional Secretariat of Bondowoso Regency. The research was motivated by the suboptimal performance of employees, as reflected in the low achievement of Employee Performance Targets (SKP) and disciplinary issues. A quantitative approach was employed by distributing questionnaires to employees as respondents. Data were analyzed using both partial and simultaneous hypothesis testing. The results reveal that work motivation, performance appraisal, and individual characteristics each have a significant effect on employee performance. Simultaneously, these three variables contribute 83.9% to employee performance, while the remaining percentage is influenced by other factors outside the research model. These findings imply that improving employee performance can be achieved by strengthening work motivation, implementing a fair and objective performance appraisal system, and placing employees according to their individual characteristics.

Keywords: work motivation, performance appraisal, individual characteristics, employee performance

Korespondensi:

Albizar Wisudaryanto Safafa
albizarsafafa@gmail.com

Submit: 4 September 2025

Revisi: 8 Oktober 2025

Diterima: 22 Oktober 2025

Terbit: 30 Oktober 2025



1. Pendahuluan

Penilaian kinerja merupakan salah satu mekanisme manajerial penting yang secara rutin dilaksanakan setiap tahun. Namun, dalam praktiknya penilaian kinerja sering kali kehilangan esensi karena tidak berimplikasi nyata terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Hal ini umumnya disebabkan oleh metode pengukuran yang kurang akurat dalam menangkap kontribusi pegawai serta belum optimalnya pemanfaatan hasil penilaian kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis (Erwin, 2001). Pada konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), penilaian kinerja memiliki tujuan utama untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan karier yang berbasis pada sistem prestasi dan karier. Proses ini dilaksanakan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dengan menilai dua aspek utama, yaitu pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. SKP disusun sebagai rencana kerja dan target tertentu dalam periode tertentu, sedangkan aspek perilaku mencakup integritas,

kedisiplinan, dan kerja sama. Secara konseptual, penilaian kinerja memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sekaligus sebagai penyedia data penting untuk pengambilan keputusan manajerial (George & Jones, 2002). Pegawai akan terdorong menunjukkan kinerja terbaik apabila yakin bahwa penilaian dilakukan secara akurat dan adil. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam memadukan faktor *will* (kemauan) dan *skill* (kompetensi) pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini menempatkan motivasi kerja sebagai faktor fundamental yang tidak hanya mendorong prestasi kerja, tetapi juga berpengaruh terhadap kepuasan pegawai (Mangunhardjana, 1986; Simamora, 1989). Selain motivasi dan penilaian kinerja, faktor karakteristik individu juga terbukti memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian empiris menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, pengalaman, maupun keahlian dapat menjadi determinan penting yang membentuk kepuasan dan kinerja (Utama, 1996; Rogers, 1991; Karatepe, 2005). Karakteristik individu yang baik akan memperkuat dorongan internal untuk berprestasi dan selanjutnya berdampak positif pada kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja, penilaian kinerja, dan karakteristik individu dapat dipandang sebagai variabel yang saling berkaitan dan secara bersama-sama menentukan kualitas kinerja pegawai. Fenomena rendahnya kinerja pegawai juga terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Hasil observasi awal menunjukkan masih sering terjadi pelanggaran disiplin, misalnya keterlambatan hadir dan rendahnya komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas pasca apel pagi. Data kinerja juga memperlihatkan capaian indikator kerja seperti orientasi layanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan masih berada pada kisaran 81–84%, di bawah target 100% (Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, 2023). Kondisi ini menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait motivasi, penilaian kinerja, dan karakteristik individu yang belum dikelola secara optimal. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh motivasi kerja, penilaian kinerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini memiliki kebaruan karena mengintegrasikan ketiga variabel dalam konteks birokrasi daerah, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta menjadi masukan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja ASN.

2. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dengan fokus pada pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada fenomena kinerja pegawai yang belum optimal, sedangkan waktu penelitian berlangsung selama tiga bulan, yaitu dari Juli hingga September 2024. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso yang berstatus PNS dengan jumlah 138 orang. Karena jumlah populasi cukup besar, maka peneliti menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel dengan tingkat kesalahan 10%. Dari perhitungan tersebut diperoleh sampel sebanyak 60 orang responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *probability sampling* melalui metode *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena hanya pegawai dengan kriteria tertentu yang dijadikan responden, yaitu pegawai berusia 26–50 tahun, memiliki pendidikan minimal SMA, menduduki golongan II hingga IV, menempati jabatan eselon III, eselon IV, atau staf pelaksana, serta berstatus sebagai PNS aktif. Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Instrumen utama yang digunakan adalah kuesioner yang disusun dalam skala Likert lima poin mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antarvariabel dan mengukur hubungan dengan menggunakan teknik analisis statistik. Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen meliputi motivasi kerja (X1), penilaian kinerja (X2), dan karakteristik individu (X3). Motivasi kerja diukur dengan indikator kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagaimana dijelaskan dalam teori Maslow. Penilaian kinerja diukur berdasarkan prinsip adil, terukur, bertanggung jawab, partisipasi, dan keterbukaan sesuai dengan PP No. 30 Tahun 2019. Karakteristik individu meliputi usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan keahlian. Variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y) yang diukur melalui indikator mutu kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian, serta komitmen terhadap organisasi. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi untuk mengetahui kondisi lapangan, wawancara dengan beberapa pegawai, studi pustaka dari literatur dan regulasi terkait, serta penyebaran kuesioner kepada responden yang terpilih. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan beberapa tahapan. Pertama, dilakukan uji instrumen penelitian yang mencakup uji validitas dengan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas dengan Cronbach’s Alpha. Suatu instrumen dinyatakan valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sedangkan reliabel jika nilai Cronbach’s Alpha $\geq 0,6$. Tahap berikutnya adalah uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dan histogram, uji multikolinearitas melalui nilai tolerance dan VIF, serta uji heteroskedastisitas dengan melihat pola scatterplot. Setelah memenuhi asumsi klasik, data dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan model persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$. Model ini

digunakan untuk melihat pengaruh motivasi kerja, penilaian kinerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F untuk mengetahui pengaruh simultan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen. Selain itu, dilakukan pula analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kontribusi variabel independen terhadap kinerja pegawai, serta analisis variabel dominan untuk melihat faktor yang paling berpengaruh.

3. Hasil dan Pembahasan

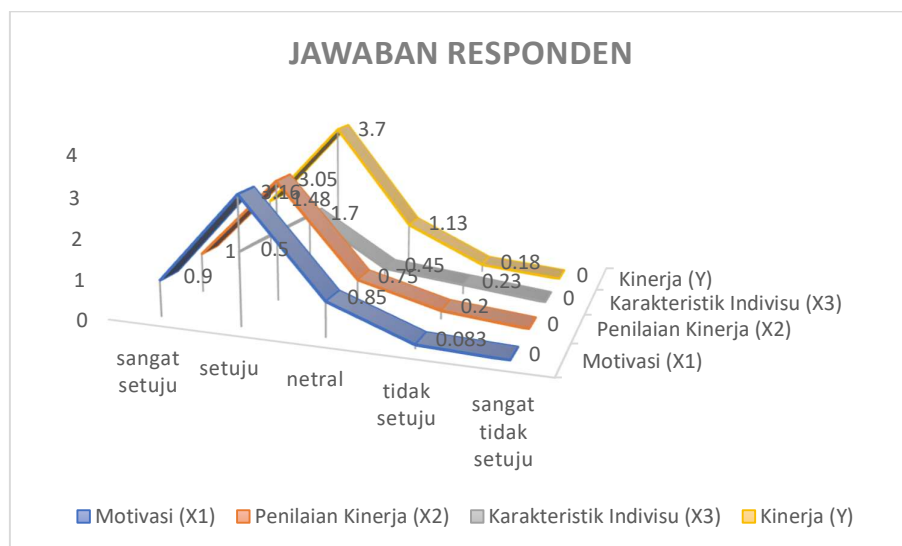
Deskripsi responden merupakan proses untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan beberapa aspek. Dalam penelitian ini, karakteristik responden didasarkan pada jenis kelamin, status kepegawaian, golongan kepangkatan, jabatan, usia, dan pendidikan terakhir. Jumlah responden dalam penelitian adalah 63 orang dengan jumlah kuesioner yang disebar sejumlah 63 paket dan kembali sejumlah 63 paket yang sudah berisi jawaban atau tanggapan responden, sebagaimana tersebut pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Karakteristik Responden		
Description	Count	Percentage (%)
Jenis Kelamin		
Female	32	53,44
Male	28	46,67
Golongan Kepangkatan		
IV	1	2
III	34	57
II	25	42
I	0	0
Jabatan Responden		
Eselon I	0	0
Eselon II	0	0
Eselon III	1	2
Eselon IV	2	3
Staf Pelaksana	57	95
Usia		
26 – 30 Tahun	5	8,33
31 – 35 Tahun	20	33,33
36 – 40 Tahun	20	33,33
41 – 45 Tahun	10	16,67
46 – 50 Tahun	5	8,33

Sumber: Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso Tahun 2024

Deskripsi responden merupakan proses untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan beberapa aspek. Dalam penelitian ini, karakteristik responden didasarkan pada jenis kelamin, status kepegawaian, golongan kepangkatan, jabatan, usia, dan pendidikan terakhir. Jumlah responden penelitian sebanyak 63 orang, dengan jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 63 paket dan seluruhnya kembali (response rate 100%). Dari kuesioner yang kembali, tidak ada yang rusak maupun tidak lengkap, sehingga seluruh 63 angket dapat diolah dan dianalisis. Berdasarkan karakteristik golongan kepangkatan, responden didominasi oleh PNS Golongan III sebanyak 57% (34 orang), diikuti oleh PNS Golongan II sebesar 42% (25 orang), sementara PNS Golongan IV hanya 2% (1 orang), dan tidak terdapat responden dari PNS Golongan I (0%). Jika dilihat dari jabatan, mayoritas responden merupakan staf pelaksana atau Jabatan Fungsional Umum (JFU) sebesar 95% (60 orang), diikuti oleh pejabat eselon IV sebesar 3% (2 orang), serta pejabat eselon III sebesar 2% (1 orang). Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–35 tahun dan 36–40 tahun masing-masing sebesar 33,33% (20 orang). Selanjutnya, responden dengan usia 41–45 tahun sebesar 16,67% (10 orang), diikuti oleh kelompok usia 26–30 tahun dan 46–50 tahun masing-masing sebesar 8,33% (5 orang). Tidak terdapat responden pada rentang usia ≤ 25 tahun maupun ≥ 51 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso terdiri dari berbagai kelompok usia yang cukup variatif. Dari sisi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) atau sederajat sebesar 57% (34 orang), kemudian Diploma (D1/D2/D3) sebesar 25% (15 orang), diikuti SMA/SMK sederajat sebesar 17% (10 orang), serta Pascasarjana (S2) sebesar 2% (1 orang).

Tidak terdapat responden dengan pendidikan SLTP maupun SD. Data ini menjelaskan bahwa mayoritas PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso telah memiliki kualifikasi pendidikan tinggi, dengan dominasi pendidikan Sarjana (S1).



Gambar 1. Olah Data Jawaban Responden
Sumber: Data diolah dengan SPSS 2022

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Penilaian Kinerja dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, diperoleh kesimpulan sebagai berikut : 1. Motivasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Ini berarti bahwa ketika pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi mencakup kebutuhan untuk mempertahankan hidup, keselamatan, aspek sosial, harga diri, dan keseimbangan diri. Peningkatan motivasi dapat mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. 2. Penilaian kinerja secara parsial juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang menerima umpan balik dari penilaian kinerja cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Indikator yang digunakan mencakup keadilan, nilai yang jelas, tanggung jawab, partisipasi, dan keterbukaan. Dengan umpan balik yang konstruktif, pegawai dapat memahami area yang perlu diperbaiki dan merasa lebih terlibat dalam proses evaluasi. 3. Karakteristik individu secara parsial memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. Artinya, semakin baik karakteristik individu yang dimiliki oleh pegawai, semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Indikator yang digunakan untuk mengukur karakteristik individu mencakup pendidikan, pengalaman kerja, dan keahlian. Karakteristik ini berkontribusi pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan efektif. 4. Secara simultan, motivasi, penilaian kinerja, dan karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, dengan koefisien determinasi sebesar 0,839 atau 83,90%. Ini menunjukkan bahwa kombinasi dari ketiga variabel tersebut menentukan kualitas kinerja pegawai. Semakin baik motivasi, penilaian kinerja, dan karakteristik individu, maka semakin baik kinerja pegawai. Sumbangan pengaruh dari ketiga variabel ini mencapai 83,90%, sisanya 16,10% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hal ini menegaskan pentingnya integrasi berbagai faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dari kesimpulan yang diemukakan di atas, jika motivasi kerja, penilaian kinerja dan karakteristik individu memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso, artinya variabel-variabel tersebut menentukan baik atau tidaknya kinerja pegawai yang ada. Maka perlu ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pemerintah kebijakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dan stakeholder lainnya terkait dengan hasil penelitian ini, beberapa hal yang dapat dilakukan diantaranya: 1. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pegawai agar selalu memiliki perilaku, kegigihan dan usaha

yang dibutuhkan organisasi dengan cara penerapan sistem reward dan punishment secara tepat, memberikan penghargaan dan pujian terhadap hasil pekerjaan setiap pegawai, memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai yang memiliki motivasi rendah, memberikan kepastian tentang keseimbangan karir ke depannya, serta menghilangkan kebiasaan meyalahkan seseorang atas sebuah kesalahan organisasi. 2. Melakukan penilaian kinerja secara individu, kelompok maupun organisasi secara sistematis, adil, terbuka dan baik dengan menerapkan sistem reward dan punishment secara baik. 3. Mengembangkan karakteristik individu setiap pegawai secara baik dengan memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk melanjutkan pendidikan (baik dengan izin belajar maupun tugas belajar), memberikan pelatihan bimbingan teknis, diklat dan sebagainya sebagai upaya memberikan pengalaman kerja secara langsung kepada pegawai serta memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dalam mengembangkan keahlian yang dimiliki.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka disarankan sebagai berikut : 1. Setiap pegawai yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam berkoordinasi dengan pihak lain, meningkatkan motivasi kerja serta memiliki etos kerja yang baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diemban sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. 2. Sekretaris Daerah Kabupaten Bondowoso memberikan kesempatan dan dukungan kepada setiap pegawai dalam meningkatkan kemampuan dasar khususnya dalam berkoordinasi dengan pihak lain melalui pemberian kepercayaan dan tanggungjawab masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Selalu memberikan motivasi tinggi dan etos kerja yang baik serta memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai untuk berkeimbangan dan mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan dan tugas pokoknya, sehingga ke depannya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso dapat ditingkatkan secara maksimal. 3. Bagi civitas akademika, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi yang berarti bagi civitas akademika dalam pengembangan teori-teori terkait kinerja dan sumber daya manusia. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan secara umum, serta secara khusus untuk Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini penting untuk menciptakan praktik-praktik terbaik yang dapat diimplementasikan di berbagai organisasi. 4. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat memperbaiki atau menyempurnakan penelitian dan memperluasnya dengan menambahkan faktor atau variabel lain yang dipandang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai misalnya kepemimpinan, reward dan punishment, lingkungan kerja dan sebagainya. Lokasi penelitian dan populasi serta responden (sampel) digunakan lebih baik dan banyak agar hasil penelitian lebih komprehensif dan lebih luas.

Daftar Pustaka

- Abneir. (2017). Pengaruh penilaian kerja, motivasi kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bintuni. Neliti. <https://www.google.com/search?q=https://www.neliti.com/id/publications/255783/pengaruh-lingkungan-kerja-motivasi-kerja-dan-pelatihan-terhadap-kinerja-pegawai>
- Agustin, T. (2019). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat Cabang Sekadau. Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMDB). <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jmdb/article/view/28448>
- Arief, F. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Inspirasi Manajemen Pendidikan, 5(2). <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/20911>
- Anwaruddin, A. (2006). Pengembangan model penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya. [Tesis/Disertasi, tidak dipublikasikan]. [Nama Universitas].
- Cheney, P. H. (1984). Effects of individual characteristics, organizational factors and task characteristics on computer programmer productivity and job satisfaction. Information & Management, 7(4), 209-214.
- Churchill, Jr., G. A., Ford, N. M., & Walker, Jr., O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. Journal of Business Research, 7(1), 25-50.
- Eka, I. P., & Artha, I. M. (2016). Pengaruh penilaian kerja, self-efficacy dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kabupaten Klungkung. Neliti. <https://www.neliti.com/id/publications/247297/pengaruh-self-efficacy-dan-motivasi-kerja-terhadap-kepuasan-kerja-pegawai-bagian>
- Erwin, M. (2001, Oktober-November). Kelemahan DP3 dalam penilaian kinerja PNS. Buletin Pemeriksa, 82.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). Organizational behavior (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Handoko, T. H. (2012). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. BPFE.
- Irenei, M., & Richard. (2015). Scientific research groups' cooperation with firms and government agencies: Motivations and barriers. *Journal of Technology Transfer*, 40(6), 976–997.
- Jansen, P. G. M., Kerkstra, A., Saad, A., Huijter, H., & Van der Zee, J. (1996). The effect of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 33(4), 407-421.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Kepi, S., & Lukmanul, H. (2020). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3, 1-13. [tautan mencurigakan telah dihapus]
- Mangkunegara, A. P. (2004). Manajemen sumber daya manusia. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangunhardjana, A. M. (1986). Pembinaan: Arti dan metodenya. Kanisius.
- Megginson, L. C. (1981). *Personnel management: A human resource approach*. Richard D. Irwin, Inc.
- Nika, & Rizki. (2020). Pengaruh kompensasi, karakteristik individu dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Agam. *Jurnal Ecogen*, 3(1), 105-114.
- Pemerintah Kabupaten Bondowoso. (2023). Peraturan Bupati Nomor [Nomor] Tahun 2023 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso Tahun 2023.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/107573/pp-no-30-tahun-019>
- Ranupandojo, H., & Husnan, S. (2010). Manajemen personalia (4th ed.). BPFE UGM.
- Rogers, R. (1991). The effect of educational level on correctional officer job satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 19(2), 123-137.
- Shinta, Abul, & Irwan. (2013). Pengaruh motivasi, analisis jabatan dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 603-611.
- Siagian, S. P. (2011). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Sudung, Novita, & Vivi. (2021). Pengaruh motivasi kerja, karakteristik individu dan penilaian kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak di Kota Pematangsiantar. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 60-70.
- Suprihanto, J., Harsiwi, T., & Hadi, P. (2003). *Perilaku organisasional*. STIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- Ulfah, M., & Pratiwi, D. (2020). Policy analysis and implementation of employee mutation and placement on employees's performance and career development of governance agencies. *International Journal of Social Science and Hummanities*, 1(2), 1-10.