

**MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP
KINERJA ASN**

Oleh

Juhardin¹, Hasan Aedy², Syamsir Nur³

**^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam
Kendari**

Email: ¹juhardindin@gmail.com

Abstract

This study examines the effect of work culture on civil servant performance, with work motivation as a mediating variable at the Wua-Wua Sub-district Office, Kendari. The study is relevant because organizational values in public organizations improve performance only when they are translated into employees' willingness to exert effort and take responsibility. A quantitative census design was used, involving all 40 civil servants. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. Work culture positively affected civil servant performance ($\beta=0.474$; $p=0.007$) and work motivation ($\beta=0.881$; $p<0.001$). Work motivation positively affected performance ($\beta=0.451$; $p=0.010$). The indirect effect of work culture on performance through work motivation was also significant ($\beta=0.398$; $p=0.012$), indicating partial mediation. The model explained 77.6% of the variance in work motivation and 80.6% of the variance in civil servant performance. The findings show that a supportive work culture produces stronger performance when organizational values are internalized as motivation to achieve, assume responsibility, and take initiative.

Keywords: Work Culture; Work Motivation; Civil Servant Performance; Public Sector; PLS-SEM

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi kapasitas pemerintah dalam menerjemahkan kebijakan menjadi layanan yang cepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa kinerja pegawai publik tidak hanya ditentukan oleh desain formal pekerjaan, tetapi juga oleh lingkungan sosial-organisasional yang membentuk makna kerja, keterikatan, dan motivasi. Studi pada pegawai pemerintah menunjukkan bahwa kepemimpinan dan karakteristik organisasi dapat meningkatkan public service motivation sekaligus kinerja individual [1], sedangkan penelitian pada profesi pelayanan publik menegaskan hubungan motivasi dengan kepuasan dan kinerja kerja [2]. Pengalaman subjektif manajer publik juga menunjukkan bahwa sifat tugas, peluang pengembangan, red

tape, serta identifikasi dengan penerima layanan dapat memperkuat atau melemahkan motivasi dan engagement [3]. Dengan demikian, pengelolaan ASN memerlukan perhatian pada mekanisme budaya dan motivasional, bukan hanya pengawasan administratif.

Budaya kerja memberikan kerangka nilai yang membantu pegawai memahami perilaku yang diharapkan, pola koordinasi, serta standar pelaksanaan tugas. Dalam organisasi publik, sense of community, identifikasi organisasi, dan public service motivation berhubungan dengan engagement dan kesejahteraan kerja [4]. Kajian sistematis mengenai organisasi sektor publik juga menunjukkan bahwa konteks organisasi dan struktur kepemilikan memengaruhi bagaimana motivasi diterjemahkan menjadi outcome kinerja [5].

Pada pemerintah lokal, interaksi dengan warga dan person-organization fit memperkuat pengalaman kerja pegawai [6]. Bukti lintas negara menunjukkan pula bahwa praktik manajemen seperti merit recruitment dapat meningkatkan public service motivation, meskipun besarnya efek bergantung pada konteks institusional [7]. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa budaya kerja tidak bekerja secara mekanis; nilai organisasi harus dipersepsi relevan dan mendukung kebutuhan kerja pegawai.

Hubungan budaya dan motivasi semakin penting ketika organisasi publik berhadapan dengan tuntutan pelayanan yang tinggi. Berdasarkan job demands-resources perspective, sumber daya organisasi dapat menumbuhkan work engagement dan motivasi pegawai publik [8]. Zubair et al. [9] menunjukkan bahwa public service motivation berkaitan positif dengan kinerja organisasi, sedangkan Uhunoma et al. [10] memperlihatkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk engagement melalui proses pembelajaran informal. Dalam kerangka Self-Determination Theory (SDT), Xu [11] mengembangkan konsep work motivation in the public service dan menunjukkan bahwa iklim kerja yang mendukung autonomy dan relatedness berkaitan dengan motivasi yang lebih otonom. Karena itu, disiplin, keterbukaan, penghargaan, kerja sama, dan etos kerja yang berkembang sebagai budaya kerja diperkirakan menjadi sumber kontekstual yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan kemauan yang lebih kuat.

Bukti mengenai hubungan budaya dan kinerja juga berkembang. Xanthopoulou et al. [12] menunjukkan bahwa kekuatan budaya pada administrasi publik berkaitan dengan kinerja organisasi, tetapi mengingatkan bahwa tidak semua bentuk budaya kuat otomatis menghasilkan outcome yang sama. Meta-analisis Fan et al. [13] menunjukkan hubungan positif public service motivation dengan job performance serta adanya variasi lintas budaya.

Pada pegawai publik, Liu dan Zhao [14] menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan dapat menjadi mekanisme yang menjembatani kondisi kepemimpinan dengan work performance. Molines et al. [15] juga menunjukkan bahwa public service motivation berhubungan dengan organizational citizenship behavior melalui regulasi motivasional. Pemetaan longitudinal Das [16] menegaskan bahwa relasi motivasi-kinerja pada organisasi publik bersifat berlapis dan dipengaruhi praktik HR, reward, serta kesesuaian nilai.

Literatur 2023-2025 memperkuat kebutuhan untuk menguji mekanisme mediasi. Meta-analisis lintas budaya menemukan bahwa public service motivation meningkatkan work engagement [17], sementara penelitian terhadap aparatur akar rumput menunjukkan bahwa nilai budaya dapat membentuk motivasi pelayanan publik secara berbeda menurut konteks [18]. Mishra dan Hassen [19] menemukan bahwa public service motivation memediasi hubungan servant leadership dan kinerja pegawai sektor publik. Michulek et al. [20] menunjukkan bahwa kultur organisasi dapat terhubung dengan work performance melalui mekanisme leadership dan engagement. Studi pegawai pemerintah daerah juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap organisasi dapat mempromosikan atau menghambat public service motivation [21], sementara marketization yang terlalu kuat dapat mengikis motivasi pelayanan publik [22]. Pada administrasi lokal, variasi subkultur organisasi terbukti memiliki hubungan yang berbeda dengan perceived performance dan engagement [23].

Secara khusus, bukti kausal terbaru menunjukkan bahwa arah dominan hubungan adalah dari motivasi menuju kinerja. Meta-analytic structural equation modeling atas data longitudinal menemukan bahwa work motivation pada waktu pertama secara positif memprediksi job performance berikutnya, sedangkan arah sebaliknya tidak konsisten [24]. Meta-analisis lain yang mencakup 177 studi

juga menunjukkan public service motivation berkaitan positif dengan overall job performance, in-role performance, dan extra-role performance [25]. Pada organisasi publik, perceived innovative culture, organizational commitment, dan public service motivation saling berkaitan dalam mendorong perilaku kerja inovatif [26]. Di Vietnam, PLS-SEM menunjukkan bahwa public service motivation dan person-organization fit berkontribusi pada jalur yang mengarah ke job performance [27]. Pada sektor publik UAE, organizational culture terbukti memoderasi hubungan faktor psikologis dan task performance [28]. Bukti street-level bureaucracy menunjukkan pula bahwa motivasi intrinsik dan kontrol kerja tetap relevan dalam menjelaskan sikap kerja aparatur garis depan [29]. Terakhir, Verka et al. [30] memperlihatkan bahwa public service motivation dapat memediasi pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja pegawai publik dalam lingkungan yang kompleks.

Walaupun literatur tersebut konsisten menempatkan budaya organisasi dan motivasi sebagai penjas penting kinerja, terdapat tiga celah. Pertama, sebagian studi menilai public service motivation, sementara penelitian ini mengukur motivasi kerja yang lebih umum berupa prestasi, pengakuan, tanggung jawab, inisiatif, semangat, dan antusiasme; karena itu diperlukan bukti apakah lingkungan budaya juga bekerja melalui motivasi kerja pada level operasional. Kedua, bukti yang tersedia banyak berasal dari kementerian, organisasi publik besar, atau konteks lintas negara, sedangkan unit pemerintahan kecamatan sebagai organisasi frontline dengan jumlah pegawai terbatas relatif kurang mendapat perhatian. Ketiga, hubungan budaya-kinerja tidak selalu seragam, sehingga pengujian mediator diperlukan untuk menjelaskan bagaimana nilai budaya ditransformasikan menjadi perilaku kerja. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menguji motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan budaya kerja dan kinerja ASN pada Kantor

Camat Wua-Wua Kendari.

Kantor Camat Wua-Wua merupakan unit pemerintahan yang berhadapan langsung dengan kebutuhan pelayanan masyarakat. Tuntutan kecepatan, ketepatan, koordinasi, dan tanggung jawab menjadikan kualitas perilaku ASN sangat menentukan. Berdasarkan kondisi penelitian, masih ditemukan indikasi bahwa disiplin, inisiatif, dan pencapaian target belum sepenuhnya optimal meskipun nilai dan standar kerja telah ditetapkan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan budaya kerja formal belum tentu menghasilkan kinerja maksimal apabila belum terinternalisasi menjadi motivasi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN, pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN, serta peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan budaya kerja dan kinerja ASN.

Sintesis Literatur dan Posisi Penelitian

Perkembangan studi 2020-2025 memperlihatkan pergeseran dari pendekatan hubungan langsung menuju penjelasan berbasis mekanisme. Studi awal periode ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, kondisi organisasi, dan orientasi pelayanan publik dapat secara simultan berhubungan dengan motivasi serta kinerja [1-5]. Penelitian berikutnya memperluas penjelasan melalui person-environment fit, merit-based HR practices, job resources, pembelajaran informal, serta quality of motivation [6-11]. Pola tersebut mengindikasikan bahwa outcome kinerja pada organisasi publik merupakan hasil dari kombinasi struktur formal dan proses psikologis. Penelitian ini menempatkan budaya kerja sebagai kondisi organisasi dan motivasi kerja sebagai proses psikologis yang menjelaskan bagaimana nilai organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja ASN.

Literatur budaya organisasi juga memperlihatkan bahwa pendekatan strong culture tidak dapat diterapkan secara sederhana. Xanthopoulou et al. [12] menunjukkan bahwa

kekuatan budaya perlu dibaca bersama jenis nilai yang dominan, sedangkan Giacomelli et al. [23] memperlihatkan bahwa subkultur inovasi dan kelompok lebih konsisten berhubungan dengan perceived performance dibandingkan subkultur aturan dan hasil. Hal ini relevan bagi kantor kecamatan karena budaya kerja formal pada birokrasi sering mengandung dua sisi sekaligus: aturan diperlukan untuk akuntabilitas, tetapi kerja sama dan keterbukaan diperlukan untuk responsivitas pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak memperlakukan budaya sebagai konsep abstrak semata, tetapi melalui indikator disiplin, keterbukaan, saling menghargai, kerja sama, dan etos kerja yang dekat dengan praktik keseharian ASN.

Pada sisi motivasi, literatur publik banyak menggunakan public service motivation, tetapi konstruk tersebut tidak identik dengan work motivation. PSM menekankan motif prososial, komitmen terhadap kepentingan publik, compassion, dan self-sacrifice, sedangkan work motivation dapat mencakup motivasi intrinsik, identified regulation, instrumental regulation, external regulation, atau dorongan berprestasi [11,13,17,25]. Perbedaan ini penting agar penelitian tidak melakukan construct substitution. Penelitian ini tetap menggunakan motivasi kerja sesuai instrumen yang telah dikembangkan dalam naskah sumber, sementara literatur PSM digunakan untuk memperkuat logika sektor publik dan menunjukkan bahwa motivasi merupakan jalur penting menuju outcome kinerja.

Kajian mutakhir juga menegaskan bahwa konteks nasional dan institusional merupakan boundary condition. Fan et al. [13] menemukan pengaruh budaya lintas negara pada hubungan motivasi dan kinerja, Ding dan Wang [17] menunjukkan dimensi budaya memoderasi hubungan motivasi-engagement, sedangkan Duan et al. [18] menunjukkan nilai budaya tradisional dapat membentuk motivasi aparatur akar rumput. Campbell [22] bahkan menunjukkan bahwa marketization dapat

mengikis public service motivation dalam kondisi tertentu. Temuan-temuan tersebut memberikan dasar bahwa bukti dari unit pemerintahan lokal Indonesia tidak sekadar replikasi, melainkan pengujian kontekstual terhadap mekanisme budaya-motivasi-kinerja pada setting dengan kedekatan interaksi pegawai dan masyarakat yang tinggi.

Dengan demikian, posisi penelitian ini terletak pada tiga kontribusi. Pertama, penelitian menghubungkan work culture dengan work motivation, bukan mengganti konstruk dengan PSM. Kedua, penelitian menguji partial mediation pada unit pemerintahan kecamatan yang berfungsi sebagai frontline government. Ketiga, hasil PLS-SEM memungkinkan pemisahan kontribusi langsung budaya terhadap kinerja dan kontribusi tidak langsung melalui motivasi. Posisi tersebut penting karena literatur terbaru justru menunjukkan bahwa kinerja publik tidak cukup dijelaskan oleh satu faktor; dibutuhkan pemahaman bagaimana sumber daya organisasi diinternalisasi dan diterjemahkan menjadi perilaku produktif [19,20,24,27,30].

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Budaya Kerja dan Kinerja ASN

Budaya kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai sistem nilai dan kebiasaan kerja yang tercermin melalui disiplin, keterbukaan, saling menghargai, kerja sama, dan etos kerja. Perspektif budaya organisasi menempatkan nilai bersama sebagai mekanisme koordinasi perilaku, sedangkan bukti pada administrasi publik menunjukkan bahwa kultur yang kuat dapat mendukung kinerja apabila nilai dominannya selaras dengan tuntutan pelayanan [12]. Penelitian subkultur administrasi lokal menunjukkan bahwa group culture dan innovation culture berhubungan positif dengan perceived performance, sedangkan rules culture tidak selalu menghasilkan efek serupa [23]. Temuan ini menjelaskan bahwa bukan sekadar kekuatan budaya, tetapi kandungan nilai dan

cara nilai tersebut dihidupkan dalam pekerjaan yang menentukan hasil. Berdasarkan argumentasi tersebut dirumuskan:

H1: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

Budaya Kerja dan Motivasi Kerja

SDT menjelaskan bahwa kualitas motivasi dipengaruhi lingkungan yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai. Pada sektor publik, iklim kerja yang mendukung autonomy dan relatedness berkaitan dengan motivasi otonom yang lebih kuat [11]. Studi organisasi publik juga menunjukkan bahwa kultur dapat membentuk engagement melalui pembelajaran informal [10], sementara persepsi terhadap sifat organisasi dapat meningkatkan atau menghambat public service motivation [21]. Dalam konteks ASN, budaya yang menekankan disiplin, penghargaan, kerja sama, dan keterbukaan memberi sinyal bahwa usaha pegawai bermakna dan diakui. Oleh karena itu:

H2: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN.

Motivasi Kerja dan Kinerja ASN

Motivasi kerja mengarahkan intensitas, persistensi, dan pilihan perilaku kerja. Bukti longitudinal meta-analitik menunjukkan bahwa motivasi mendahului peningkatan kinerja, bukan sekadar merupakan konsekuensi kinerja [24]. Meta-analisis pada sektor publik juga menunjukkan hubungan positif antara motivasi pelayanan publik dan berbagai dimensi job performance [13,25]. Studi lintas negara dan pada pegawai publik Asia menegaskan bahwa motivasi berkaitan dengan engagement, job performance, serta perilaku ekstra-peran [17,27]. Dengan demikian:

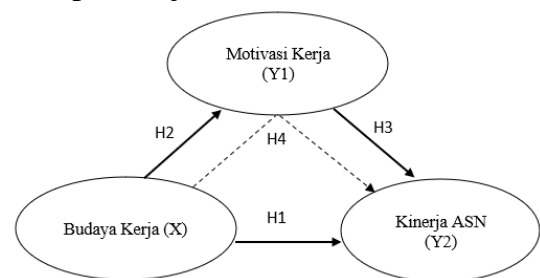
H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

Budaya kerja diperkirakan meningkatkan kinerja melalui internalisasi nilai menjadi dorongan untuk berprestasi dan mengambil tanggung jawab. Mekanisme ini konsisten dengan studi yang menemukan motivasi

sebagai mediator antara kondisi organisasi atau kepemimpinan dan kinerja sektor publik [14,19,30]. Temuan serial mediation kultur-leadership-engagement-performance juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya terhadap kinerja dapat berjalan melalui mekanisme psikologis dan perilaku [20]. Karena pengaruh langsung budaya diperkirakan tetap ada, penelitian ini menguji kemungkinan mediasi parsial. Hipotesisnya adalah:

H4: Motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

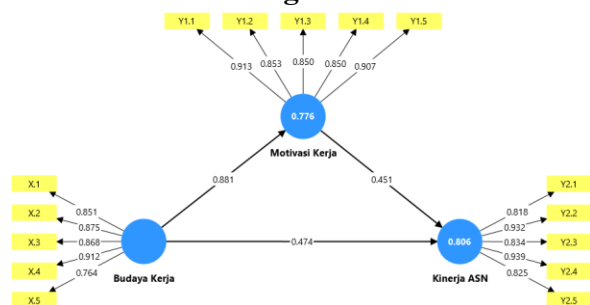
Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja ASN. Populasi penelitian adalah seluruh 40 ASN pada Kantor Camat Wua-Wua Kendari. Karena ukuran populasi terbatas dan seluruh anggota dapat dijangkau, penelitian menggunakan teknik sensus sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dilengkapi studi dokumentasi. Budaya kerja dioperasionalkan melalui disiplin, keterbukaan, saling menghargai, kerja sama, dan etos kerja; motivasi kerja melalui prestasi, pengakuan, tanggung jawab, inisiatif, serta semangat dan antusiasme; sedangkan kinerja ASN melalui kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta tanggung jawab dan inisiatif.

Analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS. Evaluasi measurement

model dilakukan melalui outer loading, average variance extracted (AVE), Cronbach's alpha, dan composite reliability. Outer loading di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50 menunjukkan convergent validity yang memadai, sedangkan nilai reliabilitas di atas 0,70 menunjukkan konsistensi internal. Structural model dievaluasi melalui koefisien jalur, R^2 , dan bootstrapping. Hipotesis dinyatakan signifikan pada t -statistics $\geq 1,96$ atau p -value $\leq 0,05$. Efek mediasi ditentukan dari signifikansi specific indirect effect dan keberadaan efek langsung setelah mediator dimasukkan ke dalam model. Karena data HTMT dan Q^2 tidak tersedia dalam output naskah sumber, penelitian ini tidak menambahkan nilai yang tidak dihasilkan oleh pengolahan data asli.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran



Gambar 2. Hasil PLS Algorithm

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026.

Konstruk/Indikator	Loading
Budaya Kerja - X1	0,851
Budaya Kerja - X2	0,875
Budaya Kerja - X3	0,868
Budaya Kerja - X4	0,912
Budaya Kerja - X5	0,764
Motivasi Kerja - Y1.1	0,913
Motivasi Kerja - Y1.2	0,853

Motivasi Kerja - Y1.3	0,850
Motivasi Kerja - Y1.4	0,850
Motivasi Kerja - Y1.5	0,907
Kinerja ASN - Y2.1	0,818
Kinerja ASN - Y2.2	0,932
Kinerja ASN - Y2.3	0,834
Kinerja ASN - Y2.4	0,939
Kinerja ASN - Y2.5	0,825

Seluruh outer loading berada di atas 0,70 sehingga indikator memenuhi convergent validity. Berdasarkan loading yang dilaporkan, AVE dihitung sebagai rata-rata kuadrat loading dan menghasilkan 0,732 untuk budaya kerja, 0,766 untuk motivasi kerja, dan 0,759 untuk kinerja ASN; seluruhnya di atas 0,50. Dengan demikian, setiap konstruk menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya.

Variabel	Alpha	CR	AVE
Budaya Kerja	0,908	0,931	0,732
Motivasi Kerja	0,923	0,942	0,766
Kinerja ASN	0,920	0,940	0,759

Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh konstruk berada di atas 0,90, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Kombinasi loading, AVE, alpha, dan composite reliability memberikan dukungan memadai bagi reliabilitas dan validitas konvergen model pengukuran.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Hubungan	β	t	p	Keputusan
Budaya Kerja → Kinerja ASN	0,474	2,685	0,007	H1 diterima
Budaya	0,88	23,37	<0,00	H2

Kerja → Motivasi Kerja	1	9	1	diterima
Motivasi Kerja → Kinerja ASN	0,451	2,587	0,010	H3 diterima

Hasil menunjukkan seluruh pengaruh langsung positif dan signifikan. Budaya kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi kerja ($\beta=0,881$), sedangkan budaya kerja dan motivasi sama-sama memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Berdasarkan Gambar 2, R^2 motivasi kerja sebesar 0,776 dan R^2 kinerja ASN sebesar 0,806. Artinya, budaya kerja menjelaskan 77,6% variasi motivasi, sementara kombinasi budaya kerja dan motivasi menjelaskan 80,6% variasi kinerja ASN.

Pengaruh Tidak Langsung	β	t	p	Jenis Mediasi
Budaya Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja ASN	0,398	2,526	0,012	Parsial

Specific indirect effect sebesar 0,398 signifikan pada $p=0,012$. Karena pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja tetap signifikan setelah mediator dimasukkan, pola ini menunjukkan complementary partial mediation: budaya kerja memengaruhi kinerja secara langsung sekaligus secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

Pembahasan Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja ASN

Temuan H1 menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja, semakin tinggi kinerja ASN. Secara substantif, disiplin dan kerja sama menyediakan koordinasi dan kepastian perilaku, sementara keterbukaan dan saling menghargai memperbaiki pertukaran informasi

serta kualitas kolaborasi. Temuan ini konsisten dengan Xanthopoulou et al. [12] bahwa kultur organisasi pada administrasi publik dapat berkaitan dengan performance, tetapi pengaruhnya tergantung kandungan nilai budaya. Hasil ini juga sejalan dengan studi administrasi lokal yang menemukan group dan innovation subcultures berasosiasi dengan perceived performance [23] dan dengan bukti sektor publik UAE bahwa organizational culture dapat memperkuat hubungan faktor psikologis dengan task performance [28]. Dengan demikian, budaya kerja pada Kantor Camat Wua-Wua dapat dipahami sebagai sumber daya organisasi yang mengurangi ambiguitas perilaku dan menyatukan orientasi pegawai pada kualitas layanan.

Koefisien langsung 0,474 menunjukkan bahwa budaya kerja tetap memiliki peran tersendiri setelah motivasi dimasukkan dalam model. Hal ini penting karena budaya tidak hanya bekerja melalui dorongan internal, tetapi juga melalui mekanisme koordinasi, norma, dan pengendalian sosial. Uzunoma et al. [10] menunjukkan budaya organisasi dapat membangun work engagement melalui pembelajaran informal, sedangkan Klatt dan Fairholm [21] menunjukkan karakteristik organisasi dapat meningkatkan atau menghambat motivasi pegawai pemerintah. Temuan penelitian ini memperluas argumen tersebut pada unit kecamatan: budaya yang menekankan disiplin dan kerja sama dapat menghasilkan efisiensi langsung, sekaligus menciptakan kondisi psikologis bagi motivasi.

Pembahasan Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

H2 memperoleh koefisien terbesar ($\beta=0,881$), menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan penjas utama motivasi dalam sampel ini. Dari perspektif SDT, lingkungan yang memberi rasa keterhubungan, penghargaan, dan ruang untuk bertanggung jawab mendukung internalisasi nilai kerja menjadi motivasi yang lebih otonom [11]. Temuan ini konsisten dengan bukti bahwa

sumber daya pekerjaan memperkuat work engagement dan public service motivation [8], serta dengan penelitian yang menunjukkan kondisi organisasi dan praktik merit dapat membentuk motivasi aparatur [7,21]. Pada level operasional, budaya kerja yang kooperatif membuat pegawai merasa usaha mereka memiliki dukungan sosial dan arah yang jelas; kondisi tersebut meningkatkan kemauan untuk berinisiatif dan mempertahankan semangat kerja.

Pengaruh yang sangat kuat ini juga perlu dipahami secara kontekstual. Organisasi kecamatan relatif kecil sehingga interaksi antarpegawai berlangsung intensif; akibatnya nilai kerja bersama dapat lebih cepat menjadi norma perilaku. Bukti lintas budaya menunjukkan bahwa konteks budaya memoderasi hubungan motivasi dan outcome kerja [13,17,25]. Penelitian terhadap grassroots public servants juga menunjukkan nilai budaya berpotensi memengaruhi motivasi secara berbeda menurut konteks lokal [18]. Oleh karena itu, hasil di Wua-Wua tidak seharusnya digeneralisasi secara mekanis ke seluruh instansi pemerintah, tetapi memberikan bukti bahwa budaya kerja di unit frontline dapat menjadi instrumen motivasional yang kuat.

Pembahasan Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN

H3 menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN ($\beta=0,451$). Temuan ini memperoleh dukungan kuat dari meta-analysis longitudinal Wang et al. [24] yang menunjukkan motivasi lebih mungkin menyebabkan peningkatan job performance daripada sebaliknya. Fan et al. [13] dan Tang et al. [25] juga menunjukkan hubungan positif motivasi pelayanan publik dengan kinerja individual, in-role performance, dan extra-role performance. Pada sektor publik Vietnam, public service motivation, person-organization fit, dan organizational commitment membentuk jalur yang berkaitan dengan job performance [27]. Bukti tersebut

mendukung interpretasi bahwa pegawai yang memiliki dorongan berprestasi, rasa tanggung jawab, dan inisiatif cenderung mengalokasikan usaha lebih besar untuk menghasilkan kualitas dan ketepatan kerja yang lebih tinggi.

Walaupun konstruk penelitian ini adalah work motivation, bukan public service motivation, literatur PSM tetap relevan sebagai pembanding kontekstual sektor publik. Perbedaannya perlu dipertahankan agar interpretasi konstruk tidak bergeser. Studi Xu [11] menunjukkan work motivation in the public service memiliki dimensi autonomous dan controlled motivation, sedangkan penelitian PSM menekankan orientasi prososial dan komitmen pada kepentingan publik. Kesamaan keduanya terletak pada fungsi motivasi sebagai energi psikologis yang mengarahkan persistensi dan perilaku kerja. Temuan penelitian ini karenanya memperkuat argumen yang lebih umum: kualitas motivasi pegawai publik merupakan mekanisme penting bagi performance, terlepas dari apakah motivasi tersebut dioperasionalkan sebagai work motivation atau PSM.

Pembahasan Mediasi Motivasi Kerja

H4 mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN (β tidak langsung=0,398; $p=0,012$). Temuan ini merupakan kontribusi utama penelitian karena menunjukkan mekanisme transmisi: budaya kerja yang baik tidak berhenti pada keberadaan norma, tetapi meningkatkan kinerja ketika norma tersebut menjadi dorongan untuk berprestasi, bertanggung jawab, dan mengambil inisiatif. Pola ini konsisten dengan Mishra dan Hassen [19] serta Verka et al. [30] yang menemukan motivasi pelayanan publik sebagai mediator hubungan faktor organisasional dan kinerja. Liu dan Zhao [14] juga menunjukkan peran motivasi dan kepuasan dalam hubungan servant leadership dengan work performance, sedangkan Michulek et al. [20] memperlihatkan bahwa

kultur dapat memengaruhi performance melalui mekanisme psikologis berantai.

Karena efek langsung budaya kerja tetap signifikan, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Artinya, terdapat dua jalur yang berjalan bersamaan. Jalur pertama bersifat struktural-normatif: budaya memengaruhi koordinasi dan standar perilaku secara langsung. Jalur kedua bersifat psikologis: budaya meningkatkan motivasi yang kemudian meningkatkan kinerja. Interpretasi ini juga konsisten dengan literature public service yang menunjukkan hubungan antara sense of community, organizational identification, motivation, engagement, dan well-being [4], serta dengan bukti bahwa person-organization fit membantu menerjemahkan motivasi menjadi outcome kerja pada pemerintah lokal [6]. Dengan demikian, intervensi manajerial yang hanya memperkuat slogan budaya tanpa memastikan internalisasi motivasional kemungkinan menghasilkan manfaat yang lebih terbatas.

Implikasi Teoretis

Temuan penelitian memberikan tiga implikasi teoretis. Pertama, hasil memperkuat SDT pada konteks organisasi publik dengan menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja dapat berasosiasi kuat dengan motivasi. Walaupun instrumen penelitian tidak mengukur autonomy, competence, dan relatedness secara eksplisit, koefisien budaya kerja terhadap motivasi yang sangat tinggi konsisten dengan gagasan bahwa lingkungan sosial yang memberi kejelasan, penghargaan, kerja sama, dan ruang inisiatif membantu proses internalisasi nilai kerja [11]. Dengan demikian, budaya dapat diposisikan sebagai contextual antecedent, sedangkan motivasi menjadi proximal psychological mechanism yang lebih dekat dengan perilaku kinerja.

Kedua, mediasi parsial menunjukkan bahwa mekanisme budaya-kinerja bersifat dual-path. Jalur langsung menggambarkan efek normatif dan koordinatif budaya, sedangkan jalur tidak langsung menggambarkan efek motivasional. Pola dual-path ini membantu merekonsiliasi

literatur yang menemukan pengaruh langsung budaya terhadap performance [12,23,28] dengan literatur yang menekankan mediator psikologis seperti engagement, PSM, job satisfaction, dan organizational commitment [14,19,20,27,30]. Dalam konteks penelitian ini, kedua mekanisme tidak saling menggantikan tetapi bekerja secara komplementer.

Ketiga, penelitian mendukung pentingnya contextualized public HRM. Meta-analysis menunjukkan efek motivasi-kinerja cukup robust tetapi besarnya berbeda menurut budaya dan desain pengukuran [13,25]. Studi lintas negara dan street-level bureaucracy juga memperlihatkan bahwa institusi, reward, dan konteks kerja membentuk motivasi secara berbeda [7,22,29]. Oleh karena itu, pengembangan teori kinerja ASN sebaiknya tidak hanya mengadopsi model sektor privat, tetapi mengintegrasikan karakter birokrasi lokal, intensitas pelayanan masyarakat, serta nilai kerja yang relevan dengan organisasi publik Indonesia.

Kontekstualisasi Temuan pada Pemerintahan Lokal

Konteks pemerintahan kecamatan memberi karakter khusus terhadap hubungan budaya, motivasi, dan kinerja. Berbeda dari organisasi publik besar dengan struktur hierarki yang panjang, kantor kecamatan memiliki jarak interaksi yang lebih pendek antara pimpinan dan pegawai serta lebih sering berhadapan langsung dengan warga. Kondisi tersebut memperbesar visibilitas perilaku kerja: keterlambatan, kualitas koordinasi, respons terhadap keluhan, dan inisiatif pegawai lebih cepat diketahui oleh rekan kerja maupun masyarakat. Dalam konteks seperti ini, budaya kerja berfungsi bukan hanya sebagai seperangkat nilai formal, tetapi sebagai norma sosial yang diperkuat melalui interaksi rutin. Temuan Boyd dan Nowell [4] mengenai sense of community dan identifikasi organisasi serta Prysmakova [6] mengenai contact with citizens membantu menjelaskan mengapa lingkungan sosial lokal dapat memperkuat arti motivasi

kerja bagi outcome pelayanan.

Kedekatan dengan masyarakat juga meningkatkan kebutuhan terhadap perilaku ekstra-peran yang tidak selalu tertulis secara rinci dalam uraian jabatan. Pegawai kecamatan sering perlu membantu koordinasi lintas fungsi, memberi penjelasan tambahan kepada warga, atau menyelesaikan persoalan administratif yang memerlukan fleksibilitas. Literatur menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berkaitan dengan organizational citizenship behavior dan work engagement [15,17]. Walaupun penelitian ini tidak mengukur OCB secara khusus, indikator inisiatif, tanggung jawab, dan kerja sama memiliki kedekatan konseptual dengan perilaku proaktif yang diperlukan dalam pelayanan frontline. Karena itu, efek motivasi terhadap kinerja dapat dipahami sebagai peningkatan kesediaan pegawai untuk mengerahkan usaha di luar pemenuhan prosedur minimum.

Pada saat yang sama, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya formal perlu dijaga agar tidak berubah menjadi rule orientation yang kaku. Giacomelli et al. [23] menemukan bahwa tidak semua subkultur berbasis aturan berkaitan positif dengan perceived performance, sementara Campbell [22] menunjukkan perubahan logika organisasi dapat memengaruhi motivasi secara tidak diharapkan. Bagi kantor kecamatan, disiplin tetap penting karena berkaitan dengan kepastian pelayanan, tetapi disiplin perlu dipadukan dengan keterbukaan, saling menghargai, dan kerja sama. Kombinasi tersebut memungkinkan organisasi mempertahankan akuntabilitas tanpa mengurangi ruang inisiatif pegawai.

Konteks lokal juga menjelaskan mengapa koefisien budaya terhadap motivasi sangat besar. Dalam organisasi berukuran kecil, pengalaman kerja sehari-hari cenderung lebih homogen karena pegawai berbagi ruang, pimpinan, prosedur, dan kelompok kerja yang sama. Hal tersebut dapat memperkuat shared

perceptions terhadap budaya. Temuan Klatt dan Fairholm [21] menunjukkan bahwa persepsi terhadap organisasi memengaruhi public service motivation, sedangkan Meyer-Sahling et al. [7] menunjukkan praktik manajemen yang sama dapat memberi efek berbeda antarnegara. Dengan demikian, kekuatan hubungan pada sampel Wua-Wua kemungkinan merefleksikan intensitas shared organizational experience, bukan berarti besaran koefisien yang sama akan muncul pada organisasi pemerintah yang lebih besar dan heterogen.

Dari sudut pandang kebijakan SDM aparatur, hasil ini mendukung pendekatan yang mengintegrasikan kultur dan motivasi. Penguatan budaya sebaiknya tidak terbatas pada sosialisasi nilai, tetapi dilanjutkan dengan mekanisme yang membuat nilai tersebut dialami pegawai: penghargaan atas inisiatif, umpan balik atas kualitas layanan, kesempatan terlibat dalam penyelesaian masalah, serta keteladanan pimpinan dalam disiplin dan kolaborasi. Xu [11] menunjukkan supportive climate berhubungan dengan kualitas motivasi yang lebih otonom, sedangkan Tang et al. [25] menunjukkan job resources merupakan antecedent penting public service motivation. Dengan demikian, intervensi budaya akan lebih efektif bila diwujudkan sebagai sumber daya kerja konkret.

Implikasi Praktis dan Keterbatasan

Secara praktis, pimpinan Kantor Camat Wua-Wua perlu mempertahankan disiplin dan kerja sama sebagai kekuatan budaya sekaligus memperkuat keterbukaan, penghargaan, dan dukungan terhadap inisiatif. Penguatan budaya sebaiknya diterjemahkan ke praktik harian melalui target yang jelas, umpan balik berkala, pengakuan terhadap kontribusi, pembagian tanggung jawab yang adil, serta ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan perbaikan layanan. Strategi ini sejalan dengan bukti bahwa organisasi dapat mempromosikan atau justru menghambat motivasi [21], dan bahwa kompleksitas lingkungan dapat

melemahkan kemampuan motivasi untuk menghasilkan performance [30].

Penelitian memiliki tiga keterbatasan. Pertama, sensus hanya mencakup 40 ASN dalam satu kantor kecamatan sehingga external validity terbatas. Kedua, desain cross-sectional tidak memungkinkan klaim kausal temporal sekuat penelitian longitudinal; karena itu temuan harus dipahami sebagai hubungan struktural yang konsisten dengan teori, bukan bukti kausal final. Ketiga, seluruh konstruk diukur dengan kuesioner sehingga common method bias tetap mungkin. Penelitian berikutnya perlu menggunakan sampel multi-kecamatan atau multi-kabupaten, desain longitudinal, data kinerja supervisor/administratif, dan pengujian mediator atau moderator tambahan seperti organizational commitment, person-organization fit, leadership, atau work engagement.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dan motivasi kerja; motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, yang berarti budaya kerja meningkatkan performance melalui dua jalur: secara langsung melalui norma dan koordinasi perilaku, serta secara tidak langsung melalui internalisasi nilai menjadi dorongan berprestasi, tanggung jawab, inisiatif, semangat, dan antusiasme. Model menjelaskan 77,6% varians motivasi kerja dan 80,6% varians kinerja ASN. Secara teoretis, temuan memperkuat mekanisme motivational transmission pada konteks pemerintahan lokal: budaya kerja menjadi lebih efektif ketika mampu membangkitkan motivasi pegawai. Secara praktis, penguatan disiplin dan kerja sama perlu disertai keterbukaan, penghargaan,

umpan balik, dan dukungan terhadap inisiatif agar nilai budaya benar-benar diterjemahkan menjadi kinerja pelayanan yang lebih baik.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas unit analisis ke beberapa kecamatan atau organisasi pemerintah daerah, menggunakan desain longitudinal atau time-lagged, serta memadukan self-report dengan data kinerja objektif. Model juga dapat dikembangkan dengan organizational commitment, person-organization fit, leadership, atau work engagement sebagai mediator/moderator untuk menguji batas kondisi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- [2] Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The relationship of public service motivation to job satisfaction and job performance of emergency medical services professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590–616. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
- [3] Vinarski Peretz, H. (2020). A view into managers' subjective experiences of public service motivation and work engagement: A qualitative study. *Public Management Review*, 22(7), 1090–1118. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740304>
- [4] Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on employee well-being

- and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- [5] Papenfuß, U., & Keppeler, F. (2020). Does performance-related pay and public service motivation research treat state-owned enterprises like a neglected Cinderella? A systematic literature review and agenda for future research on performance effects. *Public Management Review*, 22(7), 1119–1145. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>
- [6] Prysmakova, P. (2021). Contact with citizens and job satisfaction: Expanding person-environment models of public service motivation. *Public Management Review*, 23(9), 1339–1358. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751252>
- [7] Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, 99(4), 740–757. <https://doi.org/10.1111/padm.12708>
- [8] Mussagulova, A. (2021). Predictors of work engagement: Drawing on job demands-resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80(2), 217–238. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449>
- [9] Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE*, 16(12), e0260559. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>
- [10] Uzunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The mediating role of informal learning on work engagement: Older workers in the US public sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 200–217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>
- [11] Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: A scale development based on the self-determination theory. *SAGE Open*, 12(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440221091263>
- [12] Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., & Bakaki, Z. (2022). The impact of strong cultures on organisational performance in public organisations: The case of the Greek public administration. *Social Sciences*, 11(10), 486. <https://doi.org/10.3390/socsci11100486>
- [13] Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X. (2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: Cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, 25(7), 1115–1130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425>
- [14] Liu, W., & Zhao, L. (2022). Servant leadership and work performance of public servants: Exploring the mediating role of public service motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 334–339. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2075626>
- [15] Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102–116. <https://doi.org/10.1111/puar.13445>
- [16] Das, R. (2023). Does public service

- motivation predict performance in public sector organizations? A longitudinal science mapping study. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1237–1271. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00273-w>
- [17] Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
- [18] Duan, C., Jiao, J., Zhao, C., & Li, Y. (2023). Does Confucian culture affect public service motivation of grassroots public servants? Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066624>
- [19] Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: The role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025>
- [20] Michulek, J., Gajanova, L., Krizanova, A., & Nadanyiova, M. (2023). Determinants of improving the relationship between corporate culture and work performance: Illusion or reality of serial mediation of leadership and work engagement in a crisis period? *Frontiers in Psychology*, 14, 1135199. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1135199>
- [21] Klatt, T., & Fairholm, M. (2023). Promote or deter: How organizations influence public service motivation. *Public Personnel Management*, 52(1), 52–78. <https://doi.org/10.1177/00910260221121101>
- [22] Campbell, J. W. (2023). Marketization and public service motivation: Cross-country evidence of a deleterious effect. *Public Personnel Management*, 52(1), 91–116. <https://doi.org/10.1177/00910260221126694>
- [23] Giacomelli, G., Micacchi, M., & Micacchi, L. (2024). Performance shall not live by results alone: Organizational subcultures and perceived performance in public administration. *Public Money & Management*, 44(6), 502–512. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2295366>
- [24] Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- [25] Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- [26] Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: The role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- [27] Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315.

.....
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>

- [28] Alriyami, H. M., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 104, 103647. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647>
- [29] Tu, W., Hsieh, C.-W., Chen, C.-A., & Wen, B. (2024). Public service motivation, performance-contingent pay, and job satisfaction of street-level bureaucrats. *Public Personnel Management*, 53(2), 211–238. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>
- [30] Verka, S. T., Sabharwal, M., & Hassan, S. (2025). Impact of public leadership on public service motivation and performance in complex environments. *Public Administration and Development*, 45(1), 16–31. <https://doi.org/10.1002/pad.2069>