

PENGARUH PUBLIC SERVICE MOTIVATION TERHADAP KINERJA ASN DENGAN MEDIASI JABATAN FUNGSIONAL: BUKTI DARI BPS PROVINSI SUMATERA UTARA

Lely Kustinova Samosir¹, Iqbal Miftakhul Mujtahid², Tunggul Sihombing³
Universitas Terbuka^{1,2}
Universitas Sumatera Utara³
501573984@ecampus.ut.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Public Service Motivation* (PSM) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan mempertimbangkan peran jabatan fungsional sebagai variabel mediasi pada ASN Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Sumatera Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang diukur dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap jabatan fungsional ($\beta = 0,636$; $p < 0,001$), PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ($\beta = 0,660$; $p < 0,001$), serta jabatan fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ($\beta = 0,257$; $p = 0,001$). Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa jabatan fungsional memediasi secara parsial pengaruh PSM terhadap kinerja ASN ($\beta = 0,163$; $p = 0,001$). Selain itu, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat dengan nilai R^2 sebesar 0,716 pada variabel kinerja ASN. Simpulan penelitian ini adalah bahwa *Public Service Motivation* merupakan faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja ASN baik secara langsung maupun melalui mekanisme kelembagaan berupa jabatan fungsional, sehingga penguatan motivasi pelayanan publik dan optimalisasi sistem jabatan fungsional perlu dilakukan secara sinergis untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Kata Kunci: Public Service Motivation, Kinerja ASN, Jabatan Fungsional, Mediasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Public Service Motivation (PSM) on the performance of State Civil Apparatus (ASN) by considering the role of functional positions as a mediating variable in ASN at the Central Statistics Agency (BPS) of North Sumatra Province. The research method used was a quantitative approach with an explanatory design. Data were collected through a survey using a structured questionnaire measured on a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS 4. The results showed that PSM had a positive and significant effect on functional positions ($\beta = 0.636$; $p < 0.001$), PSM had a positive and significant effect on ASN performance ($\beta = 0.660$; $p < 0.001$), and functional positions had a positive and significant effect on ASN performance ($\beta = 0.257$; $p = 0.001$). Testing for indirect effects indicates that functional positions partially mediate the influence of PSM on ASN performance ($\beta = 0.163$; $p = 0.001$). Furthermore, the research model has strong explanatory power, with an R^2 value of 0.716 for the ASN performance variable. The conclusion of this study is that Public Service Motivation is the primary factor driving improved ASN performance, both directly and through institutional mechanisms such as functional positions. Therefore, strengthening public service motivation and optimizing the functional position system need to be synergistically implemented to improve the performance of public sector organizations.

Keywords: Public Service Motivation, ASN Performance, Functional Position, Mediation

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik di berbagai negara menghadapi tekanan yang semakin kompleks untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) secara berkelanjutan. Tantangan ini tidak hanya berasal dari tuntutan efisiensi dan akuntabilitas publik, tetapi juga dari ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik yang semakin tinggi. Dalam konteks tersebut, perhatian akademik dan praktis beralih dari pendekatan manajerial yang semata-mata berbasis kontrol menuju pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor motivasional internal individu. Salah satu konsep yang menonjol dalam literatur administrasi publik adalah Public Service Motivation (PSM), yang dipahami sebagai predisposisi individu untuk merespons motif yang berakar pada institusi dan nilai-nilai publik (Perry & Wise, 1990). PSM telah diposisikan sebagai landasan normatif yang membedakan sektor publik dari sektor privat, karena menekankan orientasi pada kepentingan umum, pengabdian, dan pengorbanan diri. Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa PSM berkorelasi positif dengan berbagai indikator kinerja pegawai sektor publik, termasuk kualitas layanan, komitmen organisasi, dan efektivitas kerja (Perry, 1996). Literatur mutakhir juga menegaskan bahwa PSM tidak hanya berfungsi sebagai sikap atau nilai abstrak, melainkan dapat dioperasionalkan melalui dimensi yang terukur, seperti komitmen terhadap kepentingan publik dan kecenderungan untuk mengutamakan kepentingan kolektif dibandingkan kepentingan pribadi (Perry, 1996). Namun demikian, temuan empiris terkait kekuatan dan konsistensi pengaruh PSM terhadap kinerja masih menunjukkan variasi yang signifikan. Variasi ini mengindikasikan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja tidak bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi dan mekanisme institusional tertentu. Dalam konteks reformasi birokrasi, tuntutan peningkatan kinerja juga terkait dengan kebutuhan organisasi publik untuk menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kebijakan dan ekspektasi publik (Rulinawaty, Aripin, & Samboteng, 2020).

Masalah penelitian utama yang muncul dari kondisi tersebut adalah kecenderungan literatur untuk mengasumsikan hubungan langsung antara PSM dan kinerja ASN. Asumsi ini berpotensi menyederhanakan realitas organisasi publik yang kompleks, di mana motivasi individu harus diterjemahkan ke dalam perilaku dan output kerja melalui struktur, peran, dan sistem kerja yang formal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh kejelasan peran dan desain pekerjaan yang memadai (Wright, 2007). Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk mengkaji faktor perantara yang memungkinkan PSM bertransformasi menjadi kinerja yang terukur. Dalam konteks birokrasi Indonesia, jabatan fungsional merupakan salah satu instrumen kelembagaan yang dirancang untuk mengaitkan kompetensi, motivasi, dan kinerja ASN. Jabatan fungsional menetapkan ruang lingkup tugas, indikator kinerja, serta sistem penilaian berbasis angka kredit yang relatif objektif. Namun, peran jabatan fungsional dalam menjembatani motivasi pelayanan publik dan kinerja ASN masih relatif kurang dieksplorasi secara empiris. Hal ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana jabatan fungsional berfungsi sebagai mekanisme yang memediasi pengaruh PSM terhadap kinerja, alih-alih sekadar sebagai struktur administratif.

Literatur ilmiah sebelumnya menawarkan berbagai pendekatan konseptual untuk menjelaskan bagaimana motivasi memengaruhi kinerja. Teori peran dan desain pekerjaan menekankan bahwa kejelasan tugas dan kesesuaian antara individu dan peran organisasi merupakan prasyarat bagi terwujudnya kinerja yang efektif (Wright, 2007). Dalam kerangka ini, motivasi dipandang sebagai potensi yang memerlukan saluran institusional agar dapat diwujudkan dalam perilaku kerja yang produktif. Tanpa adanya struktur peran yang jelas, motivasi yang tinggi justru dapat menghasilkan frustrasi atau perilaku disfungsional. Selain itu, kajian tentang konteks institusional menunjukkan bahwa dampak PSM terhadap berbagai hasil kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi dan aturan formal yang berlaku.

Vandenabeele (2011) menegaskan bahwa konteks institusional berperan sebagai moderator yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh PSM terhadap outcome pegawai. Temuan ini mengisyaratkan bahwa mekanisme kelembagaan, termasuk sistem jabatan dan penilaian kinerja, tidak dapat diabaikan dalam analisis hubungan antara motivasi dan kinerja. Dengan kata lain, PSM bekerja secara efektif ketika selaras dengan struktur organisasi yang mampu mengakomodasi nilai-nilai pelayanan publik.

Meskipun literatur telah mengakui pentingnya konteks dan peran organisasi, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara eksplisit menguji mekanisme mediasi antara PSM dan kinerja ASN. Sebagian besar studi berhenti pada pengujian hubungan langsung atau peran moderasi konteks secara umum, tanpa menguraikan bagaimana struktur peran tertentu, seperti jabatan fungsional, mengoperasionalkan motivasi menjadi kinerja. Di sisi metodologis, pendekatan analisis yang mampu menangkap hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan, seperti structural equation modeling, masih relatif terbatas penggunaannya dalam kajian administrasi publik di Indonesia, meskipun telah direkomendasikan untuk pengujian efek mediasi (George & Pandey, 2017).

Berdasarkan uraian tersebut, studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Public Service Motivation terhadap kinerja ASN dengan mempertimbangkan peran jabatan fungsional sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menawarkan kebaruan empiris dengan mengintegrasikan teori motivasi pelayanan publik dan sistem jabatan fungsional dalam satu kerangka analisis kuantitatif. Justifikasi hipotesis didasarkan pada argumen bahwa PSM tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi bekerja melalui peran dan mekanisme institusional yang memfasilitasi penerjemahan motivasi ke dalam output kerja yang terukur. Ruang lingkup studi dibatasi pada ASN yang menduduki jabatan fungsional, dengan tujuan memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai dinamika motivasi dan kinerja dalam birokrasi publik Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara Public Service Motivation (PSM), jabatan fungsional, dan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis melalui pengukuran variabel yang terstandar dan analisis statistik inferensial. Desain eksplanatori relevan untuk menguji baik pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, khususnya ketika penelitian berfokus pada mekanisme mediasi dalam konteks organisasi publik. Pemilihan desain ini sejalan dengan rekomendasi metodologis dalam literatur administrasi publik yang menekankan pentingnya pengujian hubungan struktural antar konstruk laten (George & Pandey, 2017). Model penelitian dikembangkan berdasarkan teori Public Service Motivation dan teori peran organisasi. Secara konseptual, PSM diposisikan sebagai variabel eksogen yang memengaruhi kinerja ASN baik secara langsung maupun tidak langsung melalui jabatan fungsional sebagai variabel mediator. Kinerja ASN diperlakukan sebagai variabel endogen utama yang mencerminkan output kerja yang terukur. Model ini mencerminkan asumsi bahwa motivasi pelayanan publik membutuhkan mekanisme institusional untuk dapat diwujudkan dalam kinerja yang optimal (Wright, 2007; Vandenabeele, 2011). Hubungan antarvariabel divisualisasikan dalam Gambar 1 yang menunjukkan jalur pengaruh langsung PSM terhadap kinerja, jalur pengaruh PSM terhadap jabatan fungsional, serta jalur pengaruh jabatan fungsional terhadap kinerja ASN.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Gambar ini menggambarkan hubungan struktural antara Public Service Motivation, Jabatan Fungsional, dan Kinerja ASN dengan jabatan fungsional sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian ini adalah seluruh ASN yang menduduki jabatan fungsional pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Utara selama periode Januari hingga September 2025. Pemilihan populasi ini didasarkan pada karakteristik jabatan fungsional yang memiliki indikator kinerja dan sistem penilaian yang relatif baku, sehingga memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih objektif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah stratified random sampling, dengan strata ditentukan berdasarkan jenis jabatan fungsional. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan keterwakilan setiap kelompok jabatan fungsional dalam sampel penelitian. Ukuran sampel ditentukan dengan mempertimbangkan kaidah praktis dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Mengacu pada aturan sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang menuju suatu konstruk, ukuran sampel yang diperoleh dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan reliabel. Pertimbangan ini sejalan dengan praktik umum dalam penelitian administrasi publik yang menggunakan SEM-PLS untuk model mediasi dengan jumlah konstruk terbatas (George & Pandey, 2017).

Data penelitian dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada responden secara langsung dan daring. Instrumen kuesioner dirancang untuk mengukur konstruk laten PSM, jabatan fungsional, dan kinerja ASN menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penggunaan skala Likert memungkinkan peneliti menangkap variasi persepsi responden secara kuantitatif dan memudahkan proses analisis statistik. Indikator PSM diadaptasi dari kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Perry dan Wise (1990) serta Perry (1996), yang mencakup dimensi komitmen terhadap kepentingan publik, ketertarikan terhadap kebijakan publik, belas kasih, dan pengorbanan diri. Konstruk jabatan fungsional diukur melalui indikator yang merefleksikan kejelasan peran, beban kerja, dan sistem penilaian berbasis angka kredit. Sementara itu, kinerja ASN diukur berdasarkan persepsi terhadap pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai dan produktivitas kerja yang relevan dengan tugas jabatan.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten secara simultan, termasuk pengujian efek mediasi, dengan persyaratan distribusi data yang relatif lebih fleksibel dibandingkan SEM berbasis kovarians. Pendekatan ini juga sesuai untuk penelitian dengan

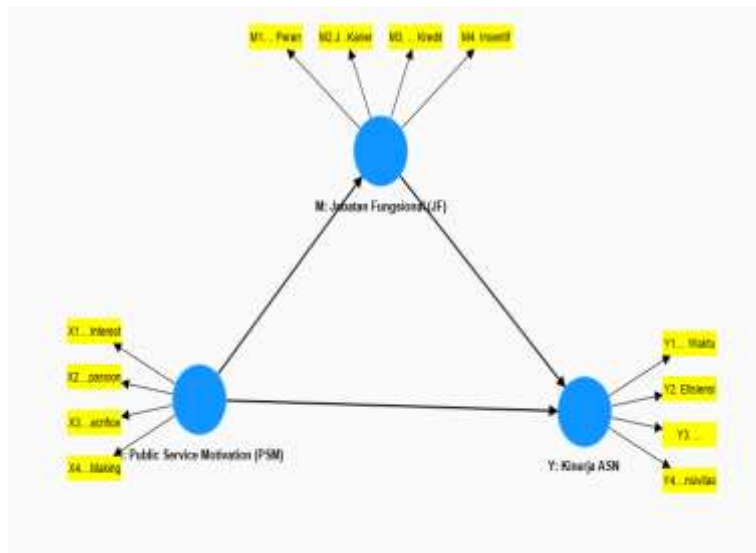
ukuran sampel menengah dan model yang bersifat prediktif. Prosedur analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk laten. Validitas konvergen dinilai melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), dengan kriteria nilai loading di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan composite reliability, dengan nilai ambang di atas 0,70. Validitas diskriminan diuji menggunakan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) untuk memastikan bahwa setiap konstruk bersifat empiris berbeda satu sama lain. Evaluasi inner model difokuskan pada pengujian hubungan struktural antarvariabel laten. Kekuatan penjelasan model dinilai melalui koefisien determinasi (R^2) pada variabel endogen, yang menunjukkan proporsi varians kinerja ASN yang dapat dijelaskan oleh PSM dan jabatan fungsional.

Selain itu, predictive relevance model diuji menggunakan nilai Q^2 , sedangkan kesesuaian model secara keseluruhan dievaluasi melalui Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai koefisien jalur, nilai t-statistic, dan tingkat signifikansi. Efek mediasi jabatan fungsional dianalisis dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung PSM terhadap kinerja ASN. Pendekatan ini memungkinkan penentuan apakah mediasi bersifat parsial atau penuh, sesuai dengan rekomendasi metodologis dalam pengujian mediasi menggunakan SEM (George & Pandey, 2017). Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian sosial dengan menjamin kerahasiaan identitas responden dan menggunakan data semata-mata untuk kepentingan akademik. Partisipasi responden bersifat sukarela, dan setiap responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian sebelum pengisian kuesioner. Dari sisi validitas internal, penggunaan instrumen yang diadaptasi dari literatur yang telah tervalidasi serta penerapan prosedur analisis SEM-PLS yang ketat diharapkan dapat meminimalkan bias pengukuran dan inferensi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

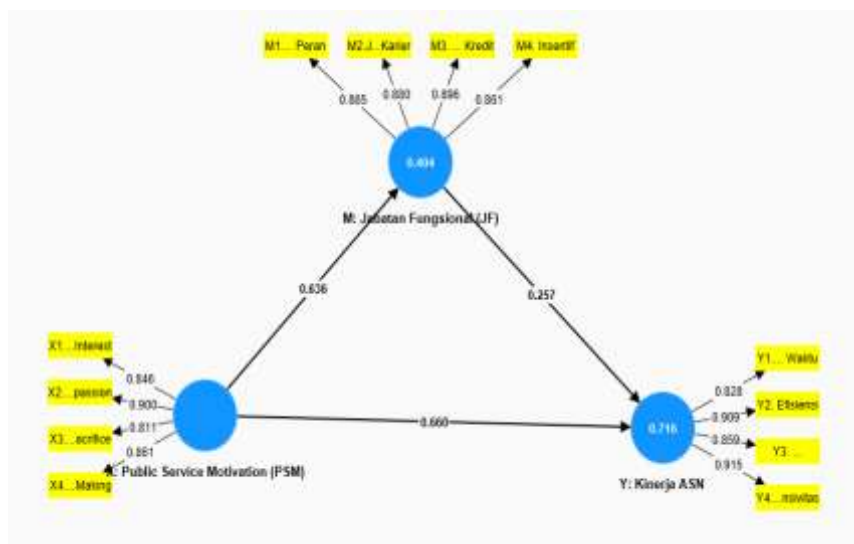
Evaluasi Model Pengukuran Level Dimensi dengan Analisis PLS

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS, melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Tahap outer model bertujuan menilai validitas dan reliabilitas konstruk beserta indikatornya, sedangkan tahap inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan koefisien jalur dan signifikansi statistik. Kerangka ini relevan untuk pengujian efek langsung maupun tidak langsung (mediasi) secara simultan, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian administrasi publik berbasis SEM (George & Pandey, 2017). Model konseptual menempatkan Public Service Motivation (PSM) sebagai variabel eksogen yang memengaruhi Jabatan Fungsional (JF) sebagai mediator, dan keduanya memengaruhi kinerja ASN; PSM juga diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Spesifikasi ini konsisten dengan gagasan bahwa PSM adalah predisposisi untuk merespons motif yang berakar pada institusi publik (Perry & Wise, 1990) dan dapat dioperasionalkan melalui dimensi yang terukur (Perry, 1996), tetapi dampaknya dapat dipengaruhi mekanisme institusional dan struktur peran (Wright, 2007; Vandenabeele, 2011).



Gambar 1. Model Konseptual

Gambar menampilkan jalur PSM → JF, JF → Kinerja ASN, serta PSM → Kinerja ASN. Pada Stage 1, validitas konvergen pertama-tama dievaluasi menggunakan loading factor indikator pada tingkat dimensi. Estimasi awal PLS Algorithm (Algorithm 1) menunjukkan adanya indikator dengan loading di bawah 0,70 serta beberapa loading bernilai negatif, yaitu X1.4, X2.4, X3.4, X4.4, M2.3, Y1.3, Y1.4, Y2.4, Y3.4, dan Y4.4. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian indikator tidak merefleksikan konstruk laten secara memadai dalam spesifikasi awal, sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan dari model dan dilakukan estimasi ulang.



Gambar 2. Model PLS Algorithm I (Stage 1)

Gambar menunjukkan hasil estimasi awal sebelum eliminasi indikator bermasalah. Setelah re-estimasi (Algorithm 2), seluruh indikator yang dipertahankan memiliki loading factor di atas 0,70, sehingga model pada level dimensi dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain berdasarkan loading, validitas konvergen juga dikonfirmasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Tabel AVE menunjukkan bahwa semua konstruk dimensi dan variabel memiliki AVE > 0,50, yang berarti konstruk menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Secara substantif, hasil ini mendukung operasionalisasi PSM ke dalam

dimensi komitmen terhadap kepentingan publik, compassion, self-sacrifice, dan attraction to policy-making (Perry, 1996), sekaligus memperlakukan dimensi jabatan fungsional sebagai struktur institusional yang koheren untuk menghubungkan motivasi dan keluaran kerja (Wright, 2007; Vandenabeele, 2011).

Validitas diskriminan pada Stage 1 diuji melalui cross loading, kriteria Fornell–Larcker, dan HTMT. Hasil cross loading menunjukkan setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstraknya dibandingkan konstruk lain. Uji Fornell–Larcker juga menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lain, sehingga konstruk dapat dibedakan secara empiris. Selanjutnya, seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, yang memperkuat kesimpulan bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Dengan demikian, model pengukuran pada level dimensi layak digunakan untuk analisis tahap berikutnya.

Evaluasi Model Pengukuran Level Variabel dengan Analisis PLS

Pada Stage 2, evaluasi model pengukuran dilakukan pada level variabel (PSM, JF, dan Kinerja ASN) dengan indikator berupa dimensi-dimensi masing-masing konstruk. Estimasi PLS Algorithm menunjukkan seluruh dimensi memiliki loading factor di atas 0,70. Untuk JF, loading berkisar 0,861–0,896; untuk PSM berkisar 0,811–0,900; dan untuk kinerja ASN berkisar 0,828–0,915. Nilai AVE pada level variabel juga melampaui 0,50, mengindikasikan terpenuhinya validitas konvergen. Reliabilitas konstruk diperiksa melalui composite reliability dan Cronbach's alpha, yang seluruhnya melebihi 0,70 (JF: alpha 0,900; rho_c 0,929; AVE 0,767. PSM: alpha 0,877; rho_c 0,916; AVE 0,731. Kinerja ASN: alpha 0,901; rho_c 0,931; AVE 0,772). Ini menunjukkan konsistensi internal yang baik dalam pengukuran konstruk. Validitas diskriminan pada level variabel juga terpenuhi. Fornell–Larcker menunjukkan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk (JF: 0,876; PSM: 0,855; Kinerja: 0,878) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Cross loading menunjukkan setiap dimensi memuat paling tinggi pada variabelnya, dan HTMT juga < 0,90 (PSM–JF: 0,696; Kinerja–JF: 0,729; Kinerja–PSM: 0,822). Secara metodologis, kelayakan pengukuran ini penting karena pengujian mediasi dan hubungan struktural menuntut konstruk yang valid dan reliabel (George & Pandey, 2017).

Sebelum pengujian hipotesis, multikolinearitas struktural dinilai melalui VIF, dan seluruh nilai VIF berada di bawah 5, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang mengganggu estimasi. Kekuatan penjelasan model ditunjukkan oleh koefisien determinasi (R^2). Variabel endogen JF memiliki $R^2 = 0,404$ (adjusted 0,399), sedangkan kinerja ASN memiliki $R^2 = 0,716$ (adjusted 0,711). Artinya, PSM menjelaskan sekitar 40,4% variasi JF, dan PSM bersama JF menjelaskan 71,6% variasi kinerja ASN, yang menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat pada outcome utama. Ukuran efek f^2 menunjukkan kontribusi relatif konstruk eksogen terhadap R^2 konstruk endogen. Efek PSM terhadap JF tergolong besar ($f^2 = 0,678$), dan efek PSM terhadap kinerja ASN juga besar ($f^2 = 0,914$), sedangkan efek JF terhadap kinerja ASN berada pada kisaran kecil–menengah ($f^2 = 0,139$). Pola ini menyiratkan bahwa PSM merupakan prediktor dominan, namun JF tetap memberikan tambahan penjelasan yang relevan, sejalan dengan argumen bahwa struktur peran memfasilitasi transformasi motivasi menjadi kinerja (Wright, 2007; Vandenabeele, 2011). Hasil bootstrapping menunjukkan seluruh jalur langsung signifikan dan positif. Pengaruh PSM terhadap JF signifikan ($\beta = 0,636$; $t = 10,074$; $p = 0,000$), pengaruh PSM terhadap kinerja ASN signifikan ($\beta = 0,660$; $t = 9,502$; $p = 0,000$), dan pengaruh JF terhadap kinerja ASN signifikan ($\beta = 0,257$; $t = 3,423$; $p = 0,001$). Secara konseptual, hasil ini konsisten dengan landasan bahwa PSM sebagai predisposisi pelayanan publik (Perry & Wise, 1990) yang terukur melalui dimensi-dimensi spesifik (Perry, 1996) berkaitan dengan kinerja,

dan bahwa peran organisasi memperkuat hubungan motivasi–kinerja (Wright, 2007; Vandenabeele, 2011).

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan jalur mediasi PSM → JF → kinerja ASN signifikan ($\beta = 0,163$; $t = 3,288$; $p = 0,001$). Karena pengaruh langsung PSM → kinerja juga tetap signifikan, hasil ini mendukung pola mediasi parsial, yang berarti PSM memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui JF sebagai mekanisme institusional. Terakhir, uji CVPAT digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif berbasis validasi silang. Hasil menunjukkan perbedaan kerugian rata-rata (average loss difference) PLS dibanding average indicator (IA) bernilai negatif dan signifikan untuk JF ($-0,289$; $p = 0,002$) dan kinerja ASN ($-0,523$; $p = 0,000$), serta keseluruhan ($-0,406$; $p = 0,000$), mendukung klaim bahwa model PLS memiliki daya prediksi lebih baik dibanding tolok ukur naif. CVPAT dikembangkan untuk perbandingan prediksi di luar sampel dalam PLS-SEM (Lienggaard dkk., 2021) dan diperluas untuk evaluasi kemampuan prediktif model (Sharma dkk., 2022).

Pengaruh PSM terhadap kecenderungan memilih dan menjalankan Jabatan Fungsional

Temuan pada Tabel 15 dan Gambar 5 menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif dan kuat terhadap JF ($\beta = 0,636$; $t = 10,074$; $p < 0,001$). Secara teoretik, hasil ini konsisten dengan konseptualisasi PSM sebagai predisposisi pro-publik yang mendahului preferensi peran dan orientasi perilaku kerja (Perry & Wise, 1990; Perry, 1996). Interpretasi ini juga selaras dengan bukti bahwa PSM berkorelasi dengan pilihan kerja dan perilaku prososial yang dianggap bermakna bagi publik (Jensen & Bro, 2018; Kim, 2017). Dalam konteks BPS, jabatan fungsional memberikan ruang aktualisasi kontribusi substansial berbasis keahlian dan output, sehingga kompatibel dengan dorongan internal untuk menghasilkan dampak publik. Sejumlah studi menunjukkan bahwa PSM memengaruhi ketertarikan pada pekerjaan publik serta preferensi terhadap penugasan yang sejalan dengan nilai pro-publik, baik pada tahap pra-masuk maupun selama bekerja (Christensen, 2017; Haider, 2019; Witesman, 2020). Temuan penelitian ini memperluas argumen tersebut dengan menempatkan JF sebagai arena institusional yang bukan sekadar “posisi”, melainkan konfigurasi peran yang memediasi kecocokan orang–pekerjaan, sebagaimana dibedakan dari kecocokan orang–organisasi (Darling & Cunningham, 2016; Schott & Bouwman, 2023).

Kekuatan koefisien PSM→JF juga koheren dengan gagasan bahwa PSM meningkatkan preferensi terhadap tugas profesional yang menuntut keahlian dan tanggung jawab, sehingga individu cenderung memilih dan bertahan pada peran yang menyediakan peluang kontribusi yang jelas (Belle, 2013). Dari perspektif teori pekerjaan, hubungan ini dapat dipahami melalui role clarity dan pemaknaan kerja. Role Theory menekankan bahwa kejelasan peran mengurangi ambiguitas dan membantu individu menyalurkan motivasi ke perilaku kerja yang konsisten (Kahn, 1964). Sementara itu, Job Characteristics Model menempatkan signifikansi tugas, identitas tugas, umpan balik, dan otonomi sebagai pemicu keadaan psikologis yang mendorong keterlibatan dan kinerja (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey, 2007). Temuan Yu (2021) menegaskan bahwa ketika pekerjaan menyediakan sumber daya seperti otonomi dan umpan balik, motivasi prososial lebih mudah termanifestasi dalam pilihan peran dan eksekusi kerja. Dengan demikian, efek PSM terhadap JF dapat dibaca sebagai bukti bahwa ASN dengan PSM lebih tinggi cenderung mengafirmasi peran yang memberi struktur dan sumber daya untuk mengekspresikan dorongan prososial.

Walau demikian, perlu diakui argumen tandingan bahwa JF yang dirancang baik dapat memupuk PSM melalui sosialisasi dan praktik manajerial, sehingga arah kausal berpotensi berbalik (Christensen, 2017; Ritz, 2020). Namun, kekuatan jalur PSM→JF dalam model struktural (Tabel 15), disertai pemisahan konstruk yang memadai pada evaluasi model

pengukuran (Tabel 8–11), membuat interpretasi PSM sebagai prediktor yang kredibel tetap masuk akal. Literatur tentang keselarasan tujuan dan identifikasi organisasi juga mendukung bahwa PSM mempermudah alignment tujuan dan mendorong perilaku berperforma, sehingga masuk akal jika ia muncul sebagai determinan awal preferensi peran (Wright, 2001; Wright & Pandey, 2008; Miao, 2018).

Pengaruh Jabatan Fungsional terhadap kinerja ASN

Hubungan JF→kinerja ASN terbukti positif dan signifikan ($\beta = 0,257$; $t = 3,423$; $p = 0,001$) sebagaimana ditampilkan pada Tabel 15. Secara substantif, efek ini moderat, sejalan dengan argumen bahwa struktur peran memang penting tetapi tidak selalu menjadi pendorong utama jika motivasi intrinsik dominan. Mekanisme teoretik yang relevan adalah keterkaitan upaya–hasil–imbalan. Dalam kerangka Expectancy Theory, kejelasan instrumentality meningkatkan intensi dan persistensi perilaku berkinerja tinggi (Vroom, 1964). JF yang menautkan target, angka kredit, jenjang karier, serta insentif menyediakan jalur instrumentality yang lebih eksplisit, yang secara empiris telah dikaitkan dengan akuntabilitas kerja dan performa layanan pada birokrasi Indonesia (Marthalina, 2021; Chairuddin, 2023). Selain faktor motivasional dan desain peran, kinerja layanan publik juga dipengaruhi oleh kapabilitas organisasi memanfaatkan teknologi dan membangun kepercayaan publik, yang pada konteks Indonesia ditunjukkan berkaitan dengan performa layanan (Rulinawaty et al., 2024). Hasil ini juga dapat dibaca melalui lensa desain kerja. JF cenderung membawa spesialisasi, standar kompetensi, dan umpan balik yang lebih terstruktur, sehingga mendekati profil pekerjaan yang “bermotivasi” menurut Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007). Dalam konteks ini, kejelasan peran dan pembagian tugas mengurangi beban kognitif, menurunkan ambiguitas, dan meningkatkan efisiensi proses kerja, yang pada gilirannya tercermin pada indikator kinerja seperti ketepatan waktu, kualitas hasil, efisiensi, dan responsivitas (Kahn, 1964). Konsistensi argumen tersebut dengan bukti kontekstual Indonesia terlihat pada temuan bahwa penataan ulang peran fungsional dapat meningkatkan kejelasan tugas dan hasil kerja (Setiawan, 2022; Hanjani & Muslim, 2024).

Di samping mekanisme psikologis, diskursus profesionalisasi menambahkan dimensi institusional. JF menandai pergeseran dari otoritas jabatan struktural ke otoritas keahlian, yang secara konseptual memperkuat mutu layanan melalui standar profesi dan akuntabilitas berbasis output. Argumen ini beresonansi dengan pembacaan kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penguatan kompetensi yang menilai konversi struktural ke fungsional sebagai penguatan birokrasi berbasis hasil (Timur, 2022; Rivai, 2024). Relevansi konteks ini semakin kuat karena penataan ulang JF melalui PermenPANRB No. 1 Tahun 2023 membuat mekanisme karier dan angka kredit lebih eksplisit, sehingga hubungan JF–kinerja menjadi semakin layak diuji secara empiris.

Pengaruh langsung PSM terhadap kinerja ASN

Temuan menunjukkan jalur PSM→kinerja ASN sangat kuat dan signifikan ($\beta = 0,660$; $t = 9,502$; $p < 0,001$) serta didukung ukuran efek besar ($f^2 = 0,914$) pada Tabel 14–15. Secara teoritik, hasil ini konsisten dengan klaim bahwa PSM sebagai orientasi prososial mendorong intensi pelayanan, usaha, dan persistensi yang meningkatkan performa, baik in-role maupun extra-role (Perry & Wise, 1990; Miao et al., 2018; Ritz et al., 2020; Jensen & Bro, 2018; Kim, 2017). Dalam kerangka keselarasan tujuan, PSM meningkatkan kesesuaian tujuan individu–organisasi, memperkuat komitmen, dan memfokuskan perhatian pada kualitas hasil pelayanan (Wright, 2001; Wright & Pandey, 2008). Ini selaras dengan karakter kinerja pada organisasi statistik resmi yang menuntut ketelitian, kepatuhan standar, dan respons cepat. Secara mekanistik, efek langsung yang besar ini dapat dipahami melalui dua jalur. Pertama, dalam Expectancy Theory, individu dengan PSM tinggi cenderung memberi

valensi intrinsik pada hasil prososial sehingga tetap meningkatkan usaha bahkan ketika imbalan material bukan faktor dominan (Vroom, 1964). Kedua, sensitivitas terhadap karakteristik kerja yang bermakna bagi publik membuat PSM memperbesar respons terhadap signifikansi tugas dan umpan balik, sehingga performa meningkat meskipun kondisi organisasi tidak selalu ideal (Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007). Dengan kata lain, hasil penelitian ini menempatkan PSM sebagai pengungkit utama kinerja pada model yang juga mengakomodasi mekanisme institusional JF.

D. Mediasi Jabatan Fungsional pada hubungan PSM dan kinerja ASN

Efek tidak langsung PSM→JF→kinerja signifikan ($\beta = 0,163$; $t = 3,288$; $p = 0,001$) sebagaimana tercantum pada Tabel 16, sementara efek langsung PSM→kinerja tetap signifikan (Tabel 15). Pola ini mendukung mediasi parsial komplementer, yakni mediator memperkuat pengaruh langsung alih-alih menggantikannya (Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Secara teoretik, mekanisme ini konsisten dengan argumentasi bahwa PSM sebagai dorongan prososial mencari kanal institusional yang menyediakan struktur umpan balik dan akuntabilitas, sehingga JF berfungsi sebagai saluran kelembagaan yang mentransformasi motivasi menjadi output terukur (Ritz, Brewer, & Neumann, 2016; Hackman & Oldham, 1976; Humphrey et al., 2007; Belle, 2013). Kerangka konteks institusional juga relevan karena dampak PSM terhadap outcome pegawai dipengaruhi oleh arsitektur organisasi dan aturan formal yang membentuk peluang aktualisasi nilai pelayanan (Vandenabeele, 2011).

Dari sisi metodologi, signifikansi efek tidak langsung berbasis bootstrap merupakan dasar utama untuk menyimpulkan adanya mediasi (Hayes, 2013). Dalam PLS-SEM, penggunaan SEM untuk menguji efek mediasi dan hubungan struktural simultan juga sejalan dengan rekomendasi pada riset administrasi publik (George & Pandey, 2017). Informasi tambahan seperti VAF dapat membantu membaca proporsi mediasi, tetapi tidak menggantikan inferensi bootstrap, dan praktik pelaporan mediasi dalam PLS-SEM menekankan konsistensi antara signifikansi, arah koefisien, dan koherensi teoretik (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2019). Lebih jauh, hasil CVPAT pada bagian Results menunjukkan model lebih unggul daripada tolok ukur naif (IA) namun tidak secara konsisten unggul atas tolok ukur linier (LM), sehingga klaim prediktif sebaiknya diposisikan sebagai “kuat terhadap benchmark naif” dan bukan superioritas universal (Lienggaard et al., 2021; Sharma et al., 2022). Nuansa ini penting karena jika model hanya sedikit lebih baik dari LM, maka sebagian hubungan dapat bersifat hampir linier; hal tersebut tidak meniadakan mediasi, tetapi memengaruhi cara menafsirkan kompleksitas model.

Secara kritis, dominasi efek langsung PSM (f^2 besar) dibanding efek JF (f^2 kecil–menengah) membuka kemungkinan bahwa JF berperan sebagai mekanisme penguat yang sensitif terhadap kualitas implementasi. Jika unsur role clarity, jalur karier, dan konsistensi umpan balik dalam JF tidak berjalan optimal, maka porsi mediasi dapat mengecil meskipun arah pengaruh tetap positif. Ini menyisakan ruang penjelasan alternatif berupa endogenitas, misalnya unit atau individu dengan kinerja lebih baik lebih mampu mengelola tuntutan JF, atau sebaliknya struktur JF yang kuat memfasilitasi pembentukan PSM melalui pengalaman kerja. Namun, sejauh konstruk terukur dengan reliabel (Tabel 8) dan diskriminan (Tabel 9–11), serta jalur struktural signifikan (Tabel 15–16), interpretasi bahwa PSM memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui kanal institusional JF tetap memiliki dasar empiris yang kuat (Perry & Wise, 1990; Perry, 1996; Wright, 2007; Vandenabeele, 2011).

SIMPULAN

Bahwa Public Service Motivation merupakan pendorong utama dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara di BPS Provinsi Sumatera Utara. Secara empiris, motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan kuat terhadap kecenderungan ASN memilih serta menjalankan jabatan fungsional ($\beta = 0,636$), dan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja

ASN ($\beta = 0,660$). Jabatan fungsional terbukti memberi kontribusi langsung yang signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,257$), sehingga struktur peran, kejelasan tugas, serta mekanisme karier berbasis kompetensi dan output dapat dipandang sebagai pengungkit kinerja layanan publik. Uji mediasi memperlihatkan bahwa jabatan fungsional memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja secara parsial (β tidak langsung = 0,163), yang menegaskan adanya dua jalur peningkatan kinerja: jalur motivasional langsung dan jalur kelembagaan melalui desain peran. Daya jelaskan model juga kuat, dengan variasi kinerja ASN yang dapat dijelaskan sebesar 71,6% ($R^2 = 0,716$). Kontribusi utama studi ini adalah memperkaya literatur kinerja sektor publik Indonesia dengan membuktikan bahwa kebijakan penguatan jabatan fungsional efektif bila selaras dengan motivasi pelayanan publik. Riset lanjutan disarankan menguji desain longitudinal, membandingkan lintas instansi/daerah, serta mengeksplorasi variabel organisasi seperti iklim kinerja, kualitas kepemimpinan, dan keadilan sistem angka kredit.

DAFTAR PUSTAKA

- Belle, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143–153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Chairuddin, A. (2023). Jabatan fungsional dan kinerja aparatur sipil negara: Bukti empiris dari instansi pemerintah Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 14(2), 155–170.
- Christensen, R. K. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529–542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Darling, J., & Cunningham, J. (2016). Measuring person–job fit in public organizations. *Public Personnel Management*, 45(4), 399–422. <https://doi.org/10.1177/0091026016663188>
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin—but where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245–270. <https://doi.org/10.1177/0734371X17698189>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Haider, H. (2019). Public service motivation and job choice: Evidence from survey experiments. *Public Administration*, 97(3), 502–518. <https://doi.org/10.1111/padm.12577>
- Hanjani, M., & Muslim, M. A. (2024). Reformasi jabatan fungsional dan peningkatan kinerja ASN di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 19(1), 45–60.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press.
- Humphrey, S. E. (2007). Motivated performance: The role of job design and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1347. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The role of task characteristics. *Public Administration*, 96(4), 716–731. <https://doi.org/10.1111/padm.12449>
- Kahn, R. L. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kim, S. (2017). Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. *Public Performance & Management Review*, 40(1), 130–151. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1186220>
- Liengaard, B. D., Sharma, P. N., Hult, G. T. M., Jensen, M. B., Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2021). Prediction: Coveted, yet forsaken? Introducing a cross-validated predictive ability test in partial least squares path modeling. *Decision Sciences*, 52(2), 362–391. <https://doi.org/10.1111/decis.12445>
- Marthalina, D. (2021). Pengaruh sistem angka kredit terhadap kinerja ASN pada jabatan fungsional. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(2), 89–103.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2018). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Administration Review*, 79(6), 958–969. <https://doi.org/10.1111/puar.13005>
- 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. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Ritz, A. (2020). Public service motivation and organizational performance: A systematic review. *Public Administration Review*, 80(1), 9–20. <https://doi.org/10.1111/puar.13135>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Rivai, A. (2024). Profesionalisasi birokrasi melalui penguatan jabatan fungsional. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 11(1), 1–15.
- Rulinawaty, Aripin, S., & Samboteng, L. (2020). Leading agile organization: Can Indonesian bureaucracy become agile? *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(3s), 330–338. ResearchGate+1
- Rulinawaty, Samboteng, L., Aripin, S., Basit, M., & Kasmad, M. R. (2024). Impact of artificial intelligence capability and public trust on service performance in Indonesia. *AIP Conference Proceedings*, 3098(1), 020016. <https://doi.org/10.1063/5.0224065> AIP Publishing
- Schott, C., & Bouwman, R. (2023). Person–job fit and public service motivation: A dynamic perspective. *Public Administration Review*, 83(2), 261–274. <https://doi.org/10.1111/puar.13511>
- Setiawan, R. (2022). Kejelasan peran dan kinerja ASN pascareformasi jabatan fungsional. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(3), 201–215.
- Sharma, P. N., Sarstedt, M., Shmueli, G., Kim, K. H., & Thiele, K. O. (2022). Prediction-oriented model selection in PLS-SEM. *Journal of Business Research*, 144, 1134–1147. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.071>
- Timur, F. (2022). Penyederhanaan birokrasi dan penguatan jabatan fungsional di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 7(2), 87–101.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87–107. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394403>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Witesman, E. M. (2020). Public service motivation and job choice: Evidence from a discrete choice experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(2), 236–251. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz035>
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559–586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003554>
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit. *Administration & Society*, 40(5), 502–521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Yu, M. C. (2021). Job design, public service motivation, and employee performance. *Public Management Review*, 23(9), 1323–1344. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743348>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>