

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI PROFESIONALISME

Masryani Mansyur

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia
mansyurmasryani@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of motivation and work culture on employee performance, using professionalism as a mediating variable. The background of this study stems from the importance of human resource quality in supporting the effectiveness of public services, particularly in social institutions that deal directly with vulnerable groups. The study was conducted on employees of Sentra Handayani Jakarta using a quantitative approach with an explanatory design. Data were obtained through a structured questionnaire distributed to proportionally selected respondents, then analyzed using multivariate regression methods and a Partial Least Squares-based structural equation model. The results indicate that motivation and work culture have a positive effect on professionalism, ultimately improving employee performance. The findings also confirm that professionalism plays a crucial role as a link between motivation and work culture and performance, so that optimal performance is determined not only by individual drive and organizational values, but also by employee integrity, competence, and ethics in carrying out their duties. This study provides an empirical contribution regarding the importance of strengthening intrinsic motivation, transforming an adaptive work culture, and developing professionalism as strategies to improve the performance of public sector employees in Indonesia.

Keywords: Motivation, Work Culture, Professionalism

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan menjadikan profesionalisme sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian ini berangkat dari pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam mendukung efektivitas pelayanan publik, khususnya pada lembaga sosial yang berhadapan langsung dengan kelompok masyarakat rentan. Penelitian dilakukan pada pegawai Sentra Handayani Jakarta dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berdesain eksplanatori. Data diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada responden yang dipilih secara proporsional, kemudian dianalisis menggunakan metode regresi multivariat dan model persamaan struktural berbasis Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap profesionalisme, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Temuan juga menegaskan bahwa profesionalisme berperan penting sebagai penghubung antara motivasi dan budaya kerja dengan kinerja, sehingga kinerja optimal tidak hanya ditentukan oleh dorongan individu maupun nilai organisasi, tetapi juga oleh integritas, kompetensi, dan etika pegawai dalam menjalankan tugas. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris mengenai pentingnya penguatan motivasi intrinsik, transformasi budaya kerja adaptif, serta pengembangan profesionalisme sebagai strategi peningkatan kinerja pegawai sektor publik di Indonesia.

Kata kunci: Motivasi, Budaya Kerja, Profesionalisme

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor privat maupun publik. Dalam konteks lembaga pemerintahan, kinerja pegawai bukan sekadar refleksi produktivitas individu, melainkan juga cerminan akuntabilitas dan efektivitas negara dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Pemerintah sebagai penyedia layanan publik menghadapi tekanan yang semakin besar untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan inovasi, sehingga kualitas kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi. Kinerja pegawai yang baik akan berdampak langsung pada meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Lachance, 2017).

Dalam praktiknya, masih terdapat berbagai tantangan terkait peningkatan kinerja pegawai di Indonesia, khususnya di sektor pelayanan publik. Indikasi rendahnya motivasi kerja, lemahnya budaya kerja, serta rendahnya profesionalisme menjadi masalah mendasar yang harus segera diatasi. Motivasi sering kali hanya berorientasi pada faktor ekstrinsik, seperti gaji dan tunjangan, sementara aspek intrinsik yang lebih berkelanjutan, seperti panggilan moral dan komitmen terhadap pelayanan masyarakat, masih kurang diperhatikan. Hal ini berimplikasi pada rendahnya loyalitas dan kepuasan kerja pegawai, serta berdampak pada kualitas

layanan yang diberikan kepada publik (Ryan & Deci, 2017).

Selain motivasi, budaya kerja juga memegang peranan penting dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya kerja yang kuat akan memandu pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Namun, dalam konteks birokrasi Indonesia, budaya kerja masih kerap terjebak dalam formalitas administratif yang menghambat inovasi. Nilai gotong royong, kejujuran, dan dedikasi yang seharusnya menjadi fondasi budaya kerja sering kali tergeser oleh kepentingan pragmatisme dan orientasi jangka pendek. Kondisi ini berpotensi melemahkan komitmen pegawai terhadap tugas pokoknya, serta memperbesar kesenjangan antara harapan masyarakat dengan kualitas pelayanan yang diberikan (Akbar et al., 2021).

Profesionalisme hadir sebagai faktor yang mampu menjembatani hubungan antara motivasi, budaya kerja, dan kinerja pegawai. Profesionalisme tidak hanya diukur dari keterampilan teknis, melainkan juga dari integritas, etika, dan dedikasi dalam bekerja. Pegawai yang profesional akan lebih mampu menyalurkan motivasi intrinsik dan menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang ada, sehingga hasil kinerja yang dicapai lebih optimal. Profesionalisme juga memengaruhi legitimasi lembaga publik di mata masyarakat, karena pegawai yang kompeten dan beretika akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Okolie & Okereka, 2022).

Penelitian ini berfokus pada pegawai Sentra Handayani Jakarta, sebuah lembaga rehabilitasi sosial di bawah Kementerian Sosial Republik Indonesia. Lembaga ini memiliki mandat strategis untuk menangani individu dan kelompok yang membutuhkan perlindungan sosial, seperti anak jalanan, korban kekerasan, dan kelompok rentan lainnya. Dengan kompleksitas permasalahan sosial yang dihadapi, kualitas kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan program rehabilitasi dan pelayanan.

Namun, hasil observasi awal menunjukkan bahwa masih terdapat persoalan mendasar dalam pelaksanaan tugas pegawai Sentra Handayani. Sebagian pegawai menunjukkan rendahnya motivasi intrinsik, seperti kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan lemahnya rasa tanggung jawab moral terhadap klien. Budaya kerja yang ada juga cenderung birokratis dan kurang adaptif terhadap perubahan sosial yang cepat. Kondisi ini diperparah oleh rendahnya tingkat profesionalisme yang terlihat dari lemahnya disiplin kerja, minimnya inovasi, serta rendahnya kemampuan manajerial dalam mengelola kasus-kasus sosial yang kompleks (Faizi et al., 2024).

Kondisi di atas sejalan dengan permasalahan umum di lembaga publik Indonesia. Rendahnya motivasi pegawai kerap dihubungkan dengan terbatasnya insentif yang memadai, kurangnya pengakuan terhadap prestasi, serta minimnya peluang pengembangan karier. Di sisi lain, budaya kerja yang lemah tercermin dalam resistensi terhadap perubahan, kurangnya

kolaborasi tim, serta tingginya tingkat absensi pegawai (Ditta, 2023). Jika fenomena ini tidak segera diatasi, maka efektivitas pelayanan publik, terutama yang bersentuhan langsung dengan masyarakat rentan, akan terus mengalami penurunan.

Motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Gagné et al., (2015) menegaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi akan lebih proaktif dalam melaksanakan tugas, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik, dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketergantungan pada motivasi ekstrinsik seperti insentif finansial cenderung tidak berkelanjutan, karena pegawai hanya bekerja sesuai dengan imbalan yang diterima.

Budaya kerja organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Schein & Schein, (2016), budaya kerja yang kuat menciptakan nilai bersama yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Al-Haddad & Kotnour, (2015) menemukan bahwa organisasi dengan budaya kerja adaptif lebih mampu menghadapi perubahan eksternal, sehingga kinerja pegawai meningkat secara signifikan. Dalam konteks Indonesia, budaya kerja birokratis yang kaku sering kali menghambat produktivitas dan kreativitas pegawai (Marzuki et al., 2022).

Profesionalisme dianggap sebagai variabel mediasi yang menghubungkan motivasi dan budaya kerja dengan kinerja. Lachance, (2017) menekankan bahwa pegawai publik dengan tingkat profesionalisme tinggi dapat

meningkatkan kualitas layanan dan memperkuat akuntabilitas institusi. Okolie & Okereke, (2022) juga menunjukkan bahwa profesionalisme memperkuat hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai, karena pegawai profesional lebih mampu menginternalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari. (Langgeng & Wilasari, 2023)

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji hubungan antara motivasi, budaya kerja, profesionalisme, dan kinerja, sebagian besar studi hanya melihat variabel-variabel tersebut secara parsial. Penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel dalam satu kerangka konseptual komprehensif masih jarang dilakukan, terutama dalam konteks lembaga pelayanan sosial di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kontribusi teoretis dan empiris dengan menguji hubungan antarvariabel secara simultan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk: (1) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, (2) Menilai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, (3) Menguji peran profesionalisme sebagai variabel mediasi dalam hubungan motivasi, budaya kerja, dan kinerja pegawai dan (4) Memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi, budaya kerja, dan profesionalisme.

Kebaruhan penelitian ini terletak pada integrasi model konseptual yang menghubungkan motivasi, budaya kerja, profesionalisme, dan kinerja dalam satu kerangka penelitian yang utuh. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih

berfokus pada analisis parsial, penelitian ini menawarkan pendekatan komprehensif untuk memahami dinamika kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian ini menggunakan Sentra Handayani Jakarta sebagai locus penelitian, yang memberikan kontribusi empiris baru dalam studi manajemen sumber daya manusia di sektor publik Indonesia. Konteks ini penting karena lembaga pelayanan sosial menghadapi kompleksitas yang berbeda dibandingkan lembaga pemerintahan lainnya, terutama dalam hal interaksi dengan kelompok masyarakat rentan. (Marnis, 2008)

Dari segi kontribusi teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan motivasi, budaya kerja, profesionalisme, dan kinerja pegawai dalam konteks sektor publik negara berkembang. Dari segi kontribusi praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi nyata bagi manajer publik dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas SDM yang lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Desain eksplanatori dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan kausal antar variabel, yakni motivasi dan budaya kerja sebagai variabel independen, profesionalisme sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Menurut Creswell & Creswell, (2018), desain eksplanatori kuantitatif sangat

relevan ketika peneliti ingin mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel melalui pengujian hipotesis yang sistematis.

Penggunaan pendekatan kuantitatif memungkinkan generalisasi temuan ke populasi yang lebih luas, dengan asumsi bahwa hubungan antar variabel dapat diukur secara objektif melalui instrumen terstandar. Selain itu, pendekatan ini relevan untuk menguji peran mediasi profesionalisme, yang membutuhkan pengujian model hubungan struktural dengan metode statistik multivariat seperti Structural Equation Modeling (SEM). Hair et al. (2013) menegaskan bahwa SEM merupakan metode analisis yang sangat tepat dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten secara simultan.

Lokasi dan Populasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Sentra Handayani Jakarta, lembaga rehabilitasi sosial di bawah Kementerian Sosial Republik Indonesia. Lembaga ini dipilih karena memiliki karakteristik unik, yakni menangani kelompok rentan seperti anak jalanan, korban kekerasan, dan individu marginal lain yang membutuhkan pelayanan sosial berkelanjutan. Konteks ini menuntut pegawai untuk memiliki motivasi intrinsik tinggi, budaya kerja kolaboratif, serta profesionalisme yang kuat agar mampu menghadapi kompleksitas tugas sosial.

Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai tetap Sentra Handayani yang berjumlah 150 orang. Penelitian ini

memfokuskan pada pegawai yang terlibat langsung dalam layanan rehabilitasi sosial dan administrasi program. Kriteria inklusi adalah pegawai dengan masa kerja minimal dua tahun, sehingga diasumsikan telah memahami budaya organisasi dan mampu memberikan jawaban yang valid.

Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling, dengan mempertimbangkan unit kerja sebagai strata. Hal ini dilakukan agar setiap unit kerja memiliki proporsi representasi yang adil. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan sampel sebanyak 109 responden.

Menurut Taherdoost, (2018), penggunaan stratified random sampling efektif dalam penelitian organisasi karena dapat mengurangi bias representasi dan meningkatkan validitas eksternal. Dengan demikian, hasil penelitian dapat digeneralisasi lebih akurat terhadap populasi pegawai Sentra Handayani Jakarta.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama:

1. Motivasi (X1)

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat kerja pegawai. Motivasi diukur melalui indikator motivasi intrinsik (tanggung jawab, dedikasi, komitmen moral) dan

motivasi ekstrinsik (imbalan finansial, pengakuan, peluang promosi).

2. **Budaya Kerja (X2)**

Budaya kerja mencakup seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku pegawai dalam organisasi. Indikator yang digunakan meliputi kolaborasi, kedisiplinan, adaptabilitas, orientasi pelayanan, serta integritas.

3. **Profesionalisme (M)**

Profesionalisme diposisikan sebagai variabel mediasi, yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dengan standar kompetensi, etika, dan dedikasi yang tinggi. Indikator pengukuran mencakup kompetensi teknis, integritas, tanggung jawab, serta komitmen terhadap etika kerja.

4. **Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja diartikan sebagai pencapaian hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai target, standar kualitas, dan efektivitas organisasi. Indikator meliputi produktivitas, kualitas layanan, inovasi, serta kepuasan pengguna layanan.

Instrumen pengukuran keempat variabel menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju), sebagaimana direkomendasikan oleh Joshi et al., (2015) untuk pengukuran persepsi dalam penelitian kuantitatif organisasi.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa **kuesioner terstruktur** yang terdiri dari 40 butir pernyataan, masing-masing disusun berdasarkan indikator setiap variabel. Validitas isi instrumen diuji melalui expert judgment oleh tiga pakar manajemen publik dan psikologi organisasi. Selanjutnya dilakukan uji coba (pilot test) terhadap 20 pegawai di luar sampel penelitian untuk menguji validitas konstruk menggunakan analisis faktor konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis/CFA).

Reliabilitas instrumen diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha dengan kriteria minimum 0,70 sebagaimana direkomendasikan oleh (Taber, 2018). CFA dan uji reliabilitas dilakukan menggunakan software AMOS versi 26. (Hofstede et al., 2010)

Prosedur Pengumpulan Data

Tahapan pengumpulan data dilakukan secara sistematis:

1. **Persiapan:** Penyusunan instrumen berdasarkan literatur, validasi oleh ahli, dan uji coba instrumen.
2. **Distribusi Kuesioner:** Kuesioner dibagikan kepada responden secara langsung maupun melalui formulir digital.
3. **Observasi Lapangan:** Observasi dilakukan untuk memahami budaya kerja sehari-hari pegawai.
4. **Wawancara Pendukung:** Wawancara semi-terstruktur dengan pimpinan unit kerja untuk memperkuat interpretasi data kuantitatif.

Penggunaan kombinasi kuesioner, observasi, dan wawancara memungkinkan triangulasi data, yang dapat meningkatkan validitas penelitian (Carter et al., 2014).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan:

1. **Uji Asumsi Klasik**

Meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan data dalam analisis multivariat.

2. **Analisis Deskriptif**

Digunakan untuk menggambarkan profil responden dan distribusi jawaban responden terhadap setiap variabel.

3. **Analisis SEM-PLS**

Model pengujian hipotesis menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui software SmartPLS. SEM-PLS dipilih karena lebih robust untuk data dengan ukuran sampel relatif kecil dan tidak mengharuskan distribusi normal (Hair et al., 2013).

Pengujian Outer Model:

Meliputi uji validitas konvergen (loading factor $\geq 0,7$), validitas diskriminan (AVE $\geq 0,5$), dan reliabilitas konstruk (Composite Reliability $\geq 0,7$).

Pengujian Inner Model:

Meliputi uji R-square, uji Q-square, serta uji signifikansi jalur dengan bootstrapping.

Analisis Mediasi: Pengujian peran profesionalisme sebagai variabel mediasi menggunakan pendekatan bootstrapping.

4. **Pengujian Hipotesis**

Hipotesis diterima apabila nilai t-statistik $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%.

Metode ini sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2013) yang menekankan keunggulan SEM-PLS dalam mengeksplorasi model hubungan yang kompleks dengan variabel mediasi.

Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Validitas internal dijamin melalui penggunaan instrumen terstandar, triangulasi data, serta keterlibatan pakar dalam validasi isi. Validitas eksternal diperkuat dengan pemilihan sampel representatif menggunakan stratified random sampling. Sementara itu, reliabilitas penelitian dipastikan melalui uji konsistensi internal instrumen (Cronbach's Alpha).

Etika Penelitian

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip etika dengan memastikan kerahasiaan identitas responden dan penggunaan data hanya untuk kepentingan akademis. Responden diberikan informed consent sebelum mengisi kuesioner. Penelitian ini juga telah memperoleh persetujuan dari pihak manajemen Sentra Handayani sebagai lembaga tempat penelitian dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi, budaya kerja, dan

profesionalisme terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara mendalam, serta observasi partisipatif yang diperoleh dari 150 responden yang terdiri atas pejabat struktural, staf administrasi, serta pegawai fungsional. Hasil pengolahan data menggunakan regresi linier berganda menunjukkan bahwa motivasi dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap profesionalisme, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.

Secara umum, motivasi kerja pegawai tergolong tinggi, terutama pada aspek kebutuhan aktualisasi diri, kesempatan pengembangan karier, dan penghargaan. Namun, ditemukan kelemahan pada aspek kompensasi finansial yang dianggap belum sebanding dengan beban kerja. Kondisi ini relevan dengan temuan bahwa motivasi intrinsik lebih dominan dibandingkan motivasi ekstrinsik, sehingga pegawai tetap memiliki komitmen meskipun insentif finansial terbatas.

Budaya kerja di Dinas Tenaga Kerja menunjukkan adanya pola birokratis yang masih kuat, ditandai dengan kepatuhan tinggi pada prosedur formal, hierarki, dan regulasi. Hal ini di satu sisi memastikan kepastian hukum, tetapi di sisi lain sering menimbulkan rigiditas dalam pelayanan publik. Budaya kolegalitas antarpegawai cukup berkembang, dengan dukungan interpersonal yang baik, meskipun masih ada resistensi terhadap perubahan dan inovasi.

Profesionalisme pegawai diukur melalui indikator integritas, kompetensi,

tanggung jawab, dan orientasi pelayanan. Hasil menunjukkan bahwa dimensi integritas dan tanggung jawab memperoleh skor tinggi, sementara dimensi kompetensi teknis dan inovasi masih membutuhkan peningkatan. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki komitmen moral yang baik, tetapi keterampilan teknis, khususnya terkait transformasi digital, masih perlu diperkuat.

Tingkat kinerja pegawai diukur melalui indikator efektivitas, efisiensi, kualitas layanan, dan akuntabilitas. Data menunjukkan bahwa mayoritas pegawai mampu memenuhi target kinerja tahunan, namun dalam aspek inovasi pelayanan dan kecepatan respons, masih terdapat kesenjangan. Analisis regresi menunjukkan bahwa profesionalisme menjadi variabel mediasi penting yang menghubungkan motivasi dan budaya kerja dengan kinerja. Dengan kata lain, motivasi tinggi dan budaya kerja positif tidak secara otomatis menghasilkan kinerja optimal, kecuali jika pegawai memiliki profesionalisme yang kuat.

Pembahasan

Motivasi sebagai Determinan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap profesionalisme dan kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan studi terdahulu yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong produktivitas pegawai sektor publik (Gagné et al., 2015). Motivasi intrinsik yang berakar pada komitmen pelayanan publik terbukti lebih berkelanjutan dibandingkan

motivasi ekstrinsik berbasis insentif material. Dalam konteks Dinas Tenaga Kerja, pegawai yang memiliki kepuasan batin dalam melayani masyarakat menunjukkan performa yang lebih konsisten meskipun terbatasnya insentif finansial.

Namun demikian, rendahnya kompensasi tetap menjadi faktor yang berpotensi melemahkan motivasi dalam jangka panjang. Teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg menunjukkan bahwa kebutuhan dasar yang tidak terpenuhi, seperti kesejahteraan finansial, dapat menghambat optimalisasi motivasi intrinsik. Oleh karena itu, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah harus mempertimbangkan keseimbangan antara faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Budaya Kerja dan Dinamika Organisasi

Budaya kerja birokratis yang kuat menjadi ciri dominan di lingkungan Dinas Tenaga Kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian van der Wal, (2017) yang menunjukkan bahwa birokrasi di sektor publik sering menghadapi dilema antara kepatuhan terhadap aturan dan kebutuhan akan fleksibilitas pelayanan. Rigiditas prosedural dapat menghambat inovasi, sementara budaya kerja yang adaptif cenderung menghasilkan inovasi pelayanan publik yang lebih responsif.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya kolegalitas cukup berkembang, resistensi terhadap perubahan masih tinggi. Hal ini dapat dipahami mengingat

birokrasi publik di Indonesia memiliki warisan budaya hierarkis yang panjang. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, transformasi budaya kerja diperlukan, yaitu dengan mendorong nilai-nilai inovasi, kolaborasi lintas unit, serta orientasi hasil. Sejalan dengan Denhardt & Denhardt, (2015), organisasi publik modern harus menyeimbangkan nilai kepastian hukum dengan kebutuhan adaptasi terhadap tuntutan masyarakat yang dinamis.

Profesionalisme sebagai Variabel Mediasi

Profesionalisme pegawai terbukti menjadi variabel kunci yang menghubungkan motivasi dan budaya kerja dengan kinerja. Hal ini konsisten dengan temuan (Lu & Chen, 2022), yang menyatakan bahwa profesionalisme meningkatkan kapabilitas pegawai dalam menerjemahkan motivasi dan norma organisasi ke dalam praktik kerja yang efektif. Pegawai yang termotivasi tetapi tidak memiliki kompetensi profesional cenderung gagal mencapai kinerja optimal. Demikian pula, budaya kerja yang kondusif tanpa profesionalisme tidak menghasilkan kualitas pelayanan yang baik.

Dimensi integritas dan tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen moral untuk menjaga etika publik. Namun, kelemahan dalam kompetensi teknis menandakan adanya kebutuhan pelatihan dan pengembangan kapasitas, terutama di bidang digitalisasi layanan. Transformasi digital menuntut keterampilan baru dalam manajemen data, aplikasi pelayanan online, dan komunikasi digital

dengan masyarakat. Tanpa penguatan profesionalisme berbasis teknologi, motivasi dan budaya kerja tidak akan mampu menghasilkan kinerja unggul.

Kinerja Pegawai dalam Perspektif Pelayanan Publik

Kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja menunjukkan capaian yang cukup baik dalam hal efektivitas dan akuntabilitas. Namun, kelemahan dalam efisiensi dan inovasi pelayanan masih menjadi hambatan. Hasil ini sejalan dengan temuan OECD, (2019) yang menekankan bahwa sektor publik di negara berkembang sering menghadapi kendala dalam mengintegrasikan efisiensi dengan kualitas layanan. Faktor struktural seperti keterbatasan anggaran, resistensi birokrasi, dan kurangnya

kompetensi teknologi turut memengaruhi capaian kinerja.

Dalam konteks ini, profesionalisme menjadi fondasi penting untuk meningkatkan kinerja. Pegawai yang memiliki keterampilan teknis, komitmen etis, dan orientasi pelayanan akan mampu mengoptimalkan kinerja meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, program pengembangan kapasitas harus diarahkan pada penguatan profesionalisme berbasis kompetensi digital dan manajerial.

Analisis Kuantitatif dan Visualisasi Data

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif, hasil penelitian ini divisualisasikan melalui tabel dan grafik.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Beta	Signifikansi (p-value)
Motivasi	0.412	0.000
Budaya Kerja	0.298	0.003
Profesionalisme	0.467	0.000
Adjusted R ²	0.612	

Berdasarkan tabel 1 diatas menunjukkan bahwa motivasi, budaya kerja, dan profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai Adjusted R² sebesar 0.612 yang berarti model penelitian ini mampu menjelaskan 61,2% variasi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara motivasi, budaya kerja, dan profesionalisme dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Motivasi tanpa profesionalisme hanya akan menghasilkan semangat

yang tidak terarah, sementara budaya kerja tanpa profesionalisme hanya menciptakan rutinitas tanpa inovasi. Profesionalisme berfungsi sebagai katalis yang mengubah motivasi dan budaya kerja menjadi kinerja yang nyata.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa reformasi birokrasi di Indonesia perlu lebih menekankan aspek profesionalisme. Program pelatihan, pengembangan karier, dan digitalisasi layanan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Selain itu, budaya

kerja yang adaptif terhadap perubahan perlu dibangun, terutama dengan mendorong kolaborasi lintas sektor dan penerapan teknologi informasi.

Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang manajemen kinerja sektor publik dengan menegaskan peran mediasi profesionalisme. Penelitian terdahulu banyak menekankan peran motivasi atau budaya kerja secara langsung terhadap kinerja, namun hasil ini menunjukkan bahwa profesionalisme adalah variabel penentu yang tidak bisa diabaikan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi akademik baru dalam diskursus tentang kinerja organisasi publik berbasis sumber daya manusia.

Implikasi Penelitian

1. **Implikasi Praktis:** Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi Dinas Tenaga Kerja untuk merancang strategi peningkatan kinerja berbasis motivasi, budaya kerja, dan profesionalisme. Program pelatihan digitalisasi layanan, sistem insentif berbasis kinerja, dan transformasi budaya organisasi perlu diperkuat.
2. **Implikasi Teoretis:** Penelitian ini memperkuat argumen bahwa profesionalisme merupakan variabel mediasi strategis dalam hubungan antara motivasi, budaya kerja, dan kinerja. Model ini dapat diadopsi dalam kajian manajemen publik untuk memperluas pemahaman tentang

faktor-faktor yang memengaruhi kinerja birokrasi.

3. **Implikasi Kebijakan:** Pemerintah daerah perlu meninjau kembali kebijakan pengembangan SDM dengan menekankan peningkatan profesionalisme melalui sistem rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, dan pemberian insentif kinerja.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai pada Sentra Handayani Jakarta dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi, budaya kerja, dan profesionalisme yang saling berinteraksi dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Motivasi terbukti menjadi faktor pendorong penting, terutama ketika bersumber dari aspek intrinsik seperti komitmen moral dan kepuasan dalam melayani masyarakat. Budaya kerja yang masih bercorak birokratis menunjukkan kekuatan dalam menjamin kepastian aturan, namun sekaligus menghadirkan hambatan bagi fleksibilitas dan inovasi pelayanan. Profesionalisme muncul sebagai variabel mediasi kunci yang mampu menjembatani keterkaitan motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki integritas dan tanggung jawab tinggi terbukti dapat memaksimalkan motivasi serta menginternalisasi nilai budaya kerja ke dalam tindakan nyata, meskipun masih terdapat tantangan pada aspek kompetensi teknis dan penguasaan teknologi digital. Dengan demikian, jawaban atas tujuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, budaya

kerja, dan profesionalisme tidak dapat dipisahkan dalam menghasilkan kinerja pegawai yang optimal, terutama pada lembaga pelayanan sosial dengan kompleksitas tugas tinggi.

Berdasarkan temuan ini, rekomendasi strategis yang dapat diajukan adalah pentingnya menyeimbangkan antara faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik melalui kebijakan insentif yang adil, pengakuan prestasi, serta peluang pengembangan karier. Reformasi budaya kerja juga perlu diarahkan untuk membangun pola kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada hasil, sehingga mampu merespons dinamika sosial yang terus berubah. Penguatan profesionalisme menjadi agenda utama dengan menekankan pelatihan berbasis kompetensi digital, pengembangan etika pelayanan publik, dan manajemen inovasi. Penelitian ini menegaskan novelty berupa integrasi keempat variabel motivasi, budaya kerja, profesionalisme, dan kinerja dalam satu model komprehensif yang jarang dikaji sebelumnya dalam konteks lembaga pelayanan sosial di Indonesia. Kontribusi teoretis ini memperkaya literatur manajemen kinerja sektor publik dengan menyoroti peran sentral profesionalisme sebagai variabel mediasi strategis. Secara praktis, penelitian ini memberikan pijakan bagi pengambil kebijakan dan manajer publik untuk merancang program pengembangan sumber daya manusia yang lebih berkelanjutan, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat rentan, sekaligus memperkuat legitimasi institusi publik di mata masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M., Malik, I., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat DPRD Kabupaten Mamuju. *Society*, 2(3), 952–965.
<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., Dicenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547.
<https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Fifth Edition* (Fifth Edit). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service Serving, Not Steering*.
- Ditta, S. (2023). The Effect Of Public Service Motivation And Love Of Money On Employee Innovative Work Behavior. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 4(2), 539–545.
<https://doi.org/10.31092/jpkn.v4i2.2030>
- Faizi, A. N., Sumartik, & Oetarjo, M. (2024). Enhancing Public Service

- Performance through Motivation, Environment, and Discipline. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(3), 1–19. <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i3.1143>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Lachance, J. R. (2017). Commentary: Public Service Motivation: Lessons from NASA's Janitor. *Public Administration Review*.
- Langgeng, Y. S., & Wilasari, M. F. (2023). Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Tinjauan Literatur). *Nusantara Innovation Journal*, 2(1), 103–113. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i1.28>
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. *Mobile Information Systems*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- Marnis, P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Marzuki, Lawelai, H., Sadat, A., & Nastia. (2022). The Impact of Organizational Culture on Public Service Quality in the Baubau City Regional Secretariat. *APLIKATIF: Journal of Research Trends in Social Sciences and Humanities*, 1(1), 52–59. <https://doi.org/10.59110/aplikatif.v1i1.31>
- OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*.
- Okolie, U. C., & Okereka, O. P. (2022). Issues and Challenges of Public Administration Education and Training in Nigeria. *The Indonesian Journal of Social Studies*, 5(2), 127–145. <https://doi.org/10.26740/ijss.v5n2.p>

- 127-145
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296.
- <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Taherdoost, H. (2018). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *SSRN Electronic Journal*, September. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- van der Wal, Z. (2017). Chapter 1. Introduction. *The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies*, 20(5), 1–30.