

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat

Maulana Filani Rizal¹, Yuana S², Irvan Wibowo W³, Febrianawati⁴, Deandra Immanuel⁵
^{1,2,3,4,5} Universitas Panca Bhakti, e-mail: maulanas@upb.ac.id

Histori Naskah

Diserahkan:
24-06-2026

Direvisi:
16-07-2026

Diterima:
28-07-2026

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of work motivation on the performance of Civil Servants (ASN) with organizational commitment serving as an intervening variable at the Development Administration Bureau of the West Kalimantan Governor's Office. The fluctuating performance of employees amidst high administrative and coordination workloads constitutes the primary rationale for conducting this research. An explanatory quantitative approach was employed, utilizing a saturated sampling (census) technique involving the entire population of 33 employees. Primary data were collected through the distribution of structured questionnaires using a Likert scale. Data analysis was conducted using variance-based Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (SEM-PLS) approach through SmartPLS software. The results of the path analysis indicate that work motivation has a positive and significant effect on organizational commitment. However, work motivation does not have a significant direct effect on the performance of civil servants. Furthermore, the mediation analysis confirms that organizational commitment is unable to perform its role as an intervening (mediating) variable in the relationship between work motivation and employee performance. The findings suggest that variations in ASN performance within the institution are not primarily driven by individual psychological factors, such as intrinsic motivation or emotional attachment to the organization. Instead, employee performance appears to be more strongly influenced by external structural factors beyond the scope of the research model.

Keywords : Work Motivation; Organizational Commitment; Civil Servants Performance; SEM-PLS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Fenomena fluktuasi kinerja pegawai di tengah beban kerja administratif-koordinatif yang tinggi melatarbelakangi urgensi riset ini. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan metode sampling jenuh (sensus) yang melibatkan seluruh populasi pegawai sebanyak 33 responden. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur berskala Likert. Teknik analisis data menggunakan pemodelan Structural Equation Modeling berbasis varian dengan Partial Least Square (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun, motivasi kerja secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Lebih lanjut, uji mediasi menegaskan bahwa komitmen organisasional tidak mampu menjalankan perannya sebagai variabel *intervening* (mediasi) dalam menghubungkan motivasi kerja terhadap kinerja ASN. Kesimpulan penelitian ini mengindikasikan bahwa variasi pencapaian kinerja ASN pada instansi tersebut tidak digerakkan oleh faktor psikologis personal seperti motivasi internal maupun keterikatan emosional organisasi, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor struktural eksternal di luar model penelitian.

Kata Kunci : Motivasi Kerja; Komitmen Organisasional; Kinerja ASN, Partial Least Square

Corresponding Author : Febrianawati, Universitas Panca Bhakti, Jl. Komodor Yos Sudarso No. 1, Sungai Beliang, Kecamatan Pontianak Barat, Kota Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia, e-mail: febrianawati@upb.ac.id

PENDAHULUAN

Keberhasilan implementasi kebijakan publik dan percepatan pembangunan di tingkat regional sangat bergantung pada efektivitas serta produktivitas birokrasi yang dijalankan oleh aparatur negara (Namlis, 2015; Nurdewi, 2022). Dalam ekosistem pemerintahan daerah, instansi publik dituntut untuk bertransformasi menjadi organisasi yang adaptif, responsif, dan akuntabel guna menjawab dinamika kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Salah satu unit kerja yang memiliki posisi strategis dalam menopang akselerasi pembangunan adalah Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat. Unit ini mengemban tanggung jawab vital yang meliputi koordinasi kebijakan, pemantauan intensif, serta evaluasi komprehensif terhadap seluruh program pembangunan lintas sektoral di wilayah Kalimantan Barat. Mengingat beban kerja administratif dan fungsi koordinatif yang sedemikian masif, optimalisasi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalam biro tersebut menjadi prasyarat mutlak yang tidak dapat ditawar. Fenomena fluktuasi kinerja pegawai yang kerap terjadi di lingkungan pemerintahan daerah sering kali bersumber dari faktor-faktor psikologis kerja, salah satunya adalah dinamika motivasi kerja yang belum terkelola secara konsisten (Day et al., 2023; Nurdewi, 2022).

Secara konseptual, motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan kesadaran, mengarahkan perilaku, dan menjaga ketekunan seorang individu dalam melaksanakan tugas kedinasannya demi mencapai target organisasi yang telah ditetapkan (Rizal et al., 2025). Dalam perspektif administrasi publik modern, aparatur dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung menampilkan totalitas kerja, mampu mengelola tekanan beban tugas, dan meminimalkan kesalahan operasional. Kendati demikian, efektivitas motivasi dalam mendorong produktivitas secara berkelanjutan di sektor publik sering kali membutuhkan variabel penjelas antara (*intervening*), mengingat karakteristik organisasi pemerintahan berbeda dengan sektor swasta yang bersifat profit-orientatif. Di sinilah peran komitmen organisasional menjadi sangat krusial. Komitmen organisasional mencerminkan derajat keterikatan psikologis, loyalitas, serta rasa bangga pegawai untuk tetap mengabdikan dan menyatukan tujuan pribadinya dengan visi jangka panjang instansi tempatnya bekerja (Sudama, 2022). Pegawai yang memiliki ikatan emosional kuat terhadap organisasi dinilai lebih konsisten dalam mempertahankan kualitas kinerjanya, sekalipun dihadapkan pada keterbatasan fasilitas kerja atau regulasi birokrasi yang rigid.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada adanya kesenjangan teoritis (*research gap*) dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Sejumlah penelitian terdahulu melaporkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik (Dewi et al., 2021; Firmansyah et al., 2021). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, di mana motivasi kerja tidak selalu mampu meningkatkan kinerja secara langsung, terutama pada organisasi sektor publik yang memiliki struktur birokrasi yang kompleks. Dalam konteks tersebut, motivasi intrinsik cenderung hanya meningkatkan kepuasan kerja apabila tidak diikuti oleh komitmen organisasional yang kuat (Nguyen et al., 2023). Demikian pula, Al-Mansoori et al. (2022) menemukan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mekanisme yang mentransformasikan motivasi individu menjadi kinerja organisasi, sedangkan Rodriguez et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tanpa didukung komitmen yang berkelanjutan justru berpotensi meningkatkan kejenuhan kerja (*burnout*) dan menurunkan produktivitas pegawai dalam jangka panjang. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai masih belum memberikan kesimpulan yang konsisten, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut mengenai peran komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara empiris apakah komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada

lingkungan Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Secara teoritis, penelitian ini memberikan pengayaan terhadap kajian perilaku organisasi dengan menguji kembali mekanisme mediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN pada organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik birokrasi yang berbeda dengan sektor swasta. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pimpinan instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga pada penguatan komitmen organisasional sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian ulang mekanisme mediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN pada organisasi sektor publik yang telah menerapkan reformasi birokrasi digital. Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasional tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada organisasi birokrasi, peningkatan kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh faktor psikologis individu, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor-faktor struktural organisasi yang belum terakomodasi dalam model penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi dengan menawarkan bukti empiris bahwa efektivitas model motivasi–komitmen–kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi sektor publik.

Kondisi faktual pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat menunjukkan adanya beban kerja administratif yang tinggi, yang berpotensi memengaruhi stabilitas motivasi dan keterikatan emosional pegawai. Tekanan untuk menyelesaikan laporan evaluasi pembangunan tepat waktu di tengah struktur organisasi yang dinamis menuntut adanya kajian mendalam mengenai tata kelola sumber daya manusia internal. Studi empiris global lainnya, seperti yang diungkapkan oleh (Firmansyah et al., 2021), menunjukkan bahwa efisiensi kelembagaan di kantor pemerintahan pusat maupun daerah sangat ditentukan oleh bagaimana interaksi antara motivasi kerja dan komitmen afektif dikelola untuk meminimalkan deviasi kinerja. Lebih lanjut, (Usman, 2025) menambahkan bahwa variabel *intervening* seperti komitmen institusional merupakan prediktor terbaik dalam mengukur keberlanjutan performa aparatur sipil negara di negara-negara berkembang. Melalui pemetaan variabel ini menggunakan metode pemodelan struktural berbasis varian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Barat.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan *state of the art* yang telah diuraikan, maka tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat; menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasional pegawai; serta menguji dan membuktikan peran komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN di instansi tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) guna menguji dan menjelaskan hubungan kausalitas serta efek mediasi antar variabel yang diteliti. Subjek penelitian atau populasi target dalam studi ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang aktif bertugas pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat dengan jumlah total sebanyak 33 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas dan berada di bawah ambang batas seratus subjek, prosedur penentuan sampel menerapkan metode *sampling* jenuh atau sensus. Melalui pendekatan ini, seluruh anggota populasi dilibatkan

secara penuh sebagai responden tanpa terkecuali, sehingga dapat meminimalkan kesalahan generalisasi data akibat keterbatasan sampel dalam model struktural.

Tabel 1. Operasional variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
Motivasi Kerja	Motivator & Hygiene	9 indikator	Herzberg (1959); Uno (2013)
Komitmen Organisasional	Affective, Continuance, Normative	10 indikator	Meyer & Allen (1991)
Kinerja ASN	Quality, Quantity, Timeliness, Responsibility, Cooperation, Initiative	8 indikator	Mangkunegara (2017)

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori dan instrumen yang telah banyak digunakan pada penelitian terdahulu sehingga memiliki landasan konseptual yang kuat. Variabel Motivasi Kerja (X) diadaptasi dari Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1959), yang membedakan motivasi kerja ke dalam dua dimensi utama, yaitu *motivator factors* (*achievement, recognition, responsibility, advancement, dan the work itself*) serta *hygiene factors* (*supervision, interpersonal relations, working conditions, salary, dan organizational policies*). Pemilihan indikator tersebut didasarkan pada relevansinya dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai sektor publik (Herzberg, 1959; Uno, 2013). Variabel Komitmen Organisasional (Z) diukur menggunakan model *Three Component Model of Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991), yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*. Model ini dipilih karena merupakan instrumen yang paling luas digunakan dalam penelitian perilaku organisasi untuk menjelaskan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Selanjutnya, variabel Kinerja ASN (Y) diukur berdasarkan konsep kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017), yang meliputi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Seluruh indikator pada ketiga variabel kemudian diadaptasi ke dalam butir-butir kuesioner yang disesuaikan dengan karakteristik Aparatur Sipil Negara pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat.

Sebelum kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian, dilakukan proses validasi isi (*content validity*) melalui telaah ahli (*expert judgement*) untuk memastikan kesesuaian setiap indikator dengan konstruk teoritis yang diukur, kejelasan redaksi, serta relevansi setiap butir pertanyaan dengan konteks penelitian pada instansi pemerintah. Hasil telaah tersebut digunakan sebagai dasar penyempurnaan redaksi beberapa item agar lebih mudah dipahami oleh responden. Selanjutnya, setelah data terkumpul dari seluruh responden, kualitas instrumen dievaluasi menggunakan pendekatan PLS Measurement Model (Outer Model) melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai outer loading ($>0,70$) dan Average Variance Extracted (AVE) ($>0,50$), sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha ($>0,70$) dan Composite Reliability ($>0,70$). Pendekatan ini mengikuti rekomendasi Hair et al. (2022) yang menyatakan bahwa evaluasi model pengukuran merupakan tahap awal yang harus dipenuhi sebelum dilakukan pengujian model struktural.

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode PLS-SEM dipilih karena sesuai digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel relatif kecil, model penelitian yang melibatkan variabel mediasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data berdistribusi normal (Hair et al., 2024; Rezapour-Mirsaleh et al., 2022). Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (outer model) yang bertujuan menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Tahap kedua adalah evaluasi model struktural (inner model) yang meliputi pengujian koefisien determinasi (R^2),

koefisien jalur (*path coefficient*), ukuran efek (*effect size*), relevansi prediktif (Q^2 *predictive relevance*), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%, yaitu nilai T-statistic > 1,96 dan P-value < 0,05 (Hair et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif terhadap karakteristik demografi dilakukan untuk memberikan gambaran konseptual mengenai profil 33 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi responden sensus pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Data demografi tersebut merangkum lima aspek utama, yaitu jenis kelamin, sebaran usia, tingkat pendidikan formal terakhir, durasi masa kerja, serta klasifikasi jabatan struktural maupun fungsional pegawai. Representasi sebaran data demografi responden disajikan secara komprehensif pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Demografi Responden (N=33)

Karakteristik Demografi	Klasifikasi	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	12	36,36%
	Perempuan	21	63,64%
Usia	< 30 Tahun	5	15,15%
	31–40 Tahun	15	45,45%
	41–50 Tahun	6	18,18%
	> 50 Tahun	7	21,21%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	7	21,21%
	Diploma	5	15,15%
	Strata 1 (S1)	18	54,55%
	Strata 2 (S2)	3	9,09%
Masa Kerja	< 5 Tahun	14	42,42%
	5–10 Tahun	4	12,12%
	11–15 Tahun	6	18,18%
	> 15 Tahun	9	27,27%
Jabatan	Pelaksana / Administrasi	15	45,45%
	Fungsional	16	48,48%
	Administrator	2	6,06%

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan sajian data pada Tabel 1, mayoritas aparatur pada lokus penelitian berjenis kelamin perempuan dengan proporsi mencapai 63,64%. Ditinjau dari aspek usia, organisasi didominasi oleh kelompok usia produktif matang pada rentang 31–40 tahun (45,45%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada fase pengembangan karier birokrasi yang krusial. Profil pendidikan terakhir menunjukkan kualifikasi yang sangat memadai untuk instansi tingkat provinsi, di mana jenjang Strata 1 (S1) mendominasi secara mutlak sebesar 54,55%. Dari aspek masa kerja, terdapat polarisasi di mana pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun menjadi kelompok terbesar (42,42%), namun stabilitas organisasi tetap ditopang oleh pegawai senior dengan masa kerja di atas 15 tahun yang mencapai 27,27%. Komposisi jabatan menunjukkan persebaran yang relatif berimbang antara peran Pelaksana Teknis Administrasi (45,45%) dan Pejabat Fungsional (48,48%), merepresentasikan struktur operasional biro secara proporsional.

Tahap pengujian model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memverifikasi kualitas validitas dan reliabilitas instrumen pengukur konstruk laten. Berdasarkan evaluasi awal terhadap nilai outer loadings pada konstruk Kinerja ASN (Y), ditemukan bahwa indikator KN3 (0,117) dan KN4 (0,125) memiliki nilai pemuatan yang berada jauh di bawah ambang batas toleransi empiris sebesar 0,40. Penurunan nilai konvergensi ini secara langsung memengaruhi nilai Average Variance Extracted (AVE) konstruk Kinerja ASN yang tercatat sebesar 0,403. Meskipun demikian, konsistensi internal konstruk Kinerja ASN tetap terpenuhi dengan baik melalui nilai Composite Reliability sebesar 0,755 (di atas batas ambang 0,70). Di sisi lain, konstruk Komitmen Organisasional (Z) dan Motivasi Kerja (X) menunjukkan pemenuhan parameter validitas dan

reliabilitas yang sangat superior, dengan nilai AVE masing-masing sebesar 0,836 dan 0,634, serta nilai reliabilitas komposit sebesar 0,953 dan 0,838.

Evaluasi model struktural (inner model) diarahkan untuk menguji hubungan kausalitas langsung (direct effects) antar variabel laten serta efek tidak langsung (indirect effects) melalui hubungan mediasi. Estimasi koefisien jalur struktural beserta nilai signifikansi statistik hasil uji diperoleh melalui prosedur pengolahan data yang diringkas pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Pengujian Efek Langsung Struktural (*Direct Effects*)

Hubungan Struktural Antar Variabel	Koefisien Jalur	Standar Deviasi	Statistik T	P-Values	Kesimpulan
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasional	-0,403	0,182	2,217	0,027	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja ASN	0,243	0,275	0,883	0,378	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasional → Kinerja ASN	-0,365	0,406	0,897	0,370	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 3. Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung Spesifik (*Indirect Effects*)

Hubungan Mediasi Struktural	Efek Tidak Langsung	Standar Deviasi	Statistik T	P-Values	Kesimpulan
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasional → Kinerja ASN	0,147	0,194	0,758	0,449	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN menghasilkan koefisien jalur sebesar -0,403 dengan nilai T-statistic sebesar 2,217 dan P-value sebesar 0,027, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Meskipun hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, arah koefisien yang negatif merupakan temuan yang menarik karena berbeda dengan sebagian besar teori dan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja cenderung meningkatkan kinerja pegawai (Herzberg, 1959; Mangkunegara, 2017; Dewi et al., 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa pada konteks Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat, peningkatan motivasi kerja belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja ASN. Kondisi tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi sektor publik yang memiliki struktur birokrasi, mekanisme kerja, dan sistem pengambilan keputusan yang relatif formal serta diatur oleh berbagai ketentuan administratif.

Sebaliknya, pengujian terhadap hubungan langsung lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan secara statistik. Motivasi kerja terbukti tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja ASN ($P = 0,378 > 0,05$; $T = 0,883 < 1,96$). Begitu pula dengan variabel komitmen organisasional yang tidak memperlihatkan dampak signifikan terhadap peningkatan output kinerja pegawai ($P = 0,370 > 0,05$; $T = 0,897 < 1,96$). Lebih lanjut, pengujian efek tidak langsung pada Tabel 3 mempertegas bahwa komitmen organisasional tidak mampu menjalankan perannya secara signifikan sebagai variabel *intervening* atau mediator dalam menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN ($P = 0,449 > 0,05$; $T = 0,758 < 1,96$).

Temuan empiris pada penelitian ini mengindikasikan suatu kondisi struktural yang mendasar pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Dinamika fluktuasi pencapaian kinerja tahunan ASN pada unit kerja administratif-koordinatif tingkat tinggi ini ternyata tidak digerakkan oleh stimulus faktor psikologis personal pegawai, seperti motivasi internal maupun tingkat keterikatan emosional (komitmen) terhadap instansi tempat mereka

mengabdi. Penilaian performa kerja aparatur sipil pada ekosistem ini jauh lebih banyak ditentukan oleh determinan struktural dan eksternal di luar model penelitian. Faktor-faktor penentu tersebut mencakup kejelasan rantai birokrasi, ketersediaan fasilitas pendukung kerja teknis digital, tingkat kompetensi operasional kedinasan, serta rigidnya regulasi sistem penilaian kinerja aparatur daerah yang berlaku secara formal. Hasil ini sejalan dengan kerangka pemikiran (Ilham et al., 2025) yang menekankan bahwa pada unit kerja pemerintahan dengan beban regulasi administratif yang padat, standarisasi sistemik lebih mendominasi pembentukan capaian kinerja dibandingkan variabel perilaku individual.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan motivasi kerja maupun komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, komitmen organisasional juga tidak mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme hubungan antarvariabel pada organisasi sektor publik tidak selalu sejalan dengan model konseptual yang banyak ditemukan pada penelitian sebelumnya.

Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional mendukung hasil penelitian Nguyen et al. (2023) dan Al-Mansoori et al. (2022) yang menyatakan bahwa peningkatan motivasi kerja mampu memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Menurut kedua penelitian tersebut, pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan keterlibatan yang lebih besar dalam organisasi. Namun demikian, pada penelitian ini peningkatan komitmen tersebut tidak diikuti oleh peningkatan kinerja ASN. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen yang terbentuk lebih mencerminkan kepatuhan terhadap organisasi daripada mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Temuan tersebut berbeda dengan penelitian Dewi et al. (2021) dan Firmansyah et al. (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang diteliti. Penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada organisasi dengan fleksibilitas kerja yang lebih tinggi, sedangkan penelitian ini dilakukan pada lingkungan birokrasi pemerintah yang memiliki prosedur kerja, standar operasional, dan sistem evaluasi kinerja yang telah ditetapkan secara ketat. Dalam kondisi tersebut, pencapaian kinerja lebih banyak ditentukan oleh mekanisme organisasi dibandingkan oleh dorongan psikologis individu.

Tidak signifikannya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja juga berbeda dengan hasil penelitian Meyer dan Allen (1991) serta beberapa penelitian empiris yang menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, hasil penelitian ini lebih sejalan dengan Nguyen et al. (2023) yang menjelaskan bahwa pada organisasi sektor publik dengan tingkat birokrasi yang tinggi, faktor struktural seperti sistem kerja, koordinasi antarunit, kepemimpinan, dan kepatuhan terhadap regulasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan faktor psikologis pegawai.

Kegagalan komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja menunjukkan bahwa model mediasi yang banyak ditemukan pada penelitian sebelumnya tidak sepenuhnya berlaku pada konteks Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Temuan ini memberikan kontribusi empiris bahwa efektivitas hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja bersifat kontekstual. Pada organisasi sektor publik dengan tingkat formalisasi yang tinggi, peningkatan kinerja ASN tampaknya lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi, seperti sistem pengendalian, kebijakan birokrasi, pembagian tugas, dan dukungan kepemimpinan, dibandingkan oleh motivasi kerja maupun komitmen organisasional semata. Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa model hubungan motivasi–komitmen–kinerja tidak selalu dapat digeneralisasi pada seluruh organisasi sektor publik dan perlu mempertimbangkan karakteristik kelembagaan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja ASN.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja mampu memperkuat keterikatan ASN terhadap organisasi. Namun demikian, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, demikian pula komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, komitmen organisasional tidak terbukti memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja ASN.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dalam model penelitian ini, motivasi kerja dan komitmen organisasional belum mampu menjelaskan variasi kinerja ASN secara signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat kemungkinan faktor-faktor lain di luar model penelitian yang turut memengaruhi kinerja ASN pada Biro Administrasi Pembangunan Kantor Gubernur Kalimantan Barat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, sistem pengukuran kinerja, maupun dukungan organisasi, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja ASN tidak selalu mengikuti pola yang ditemukan dalam penelitian terdahulu. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas model motivasi–komitmen–kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sehingga pengujian model pada berbagai konteks organisasi sektor publik masih diperlukan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi pengelola sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah bahwa upaya peningkatan kinerja ASN tidak cukup hanya melalui peningkatan motivasi kerja atau penguatan komitmen organisasional, tetapi juga perlu didukung oleh pengelolaan faktor-faktor organisasi yang relevan dengan karakteristik birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, B. W. (2013). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 19(2), 206–221. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v19i2.277>
- Arisandi, B., & Heryjanto, A. (2024). The Influence of Organizational Commitment and Work Environment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at PT. Global Loyalty Indonesia). *Devotion Journal of Research and Community Service*, 5(9), 1025–1036. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i9.783>
- Bagis, A. A. (2022). Building Students' Entrepreneurial Orientation Through Entrepreneurial Intention and Workplace Spirituality. *Heliyon*, 8(11), e11310. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11310>
- Beetseh, B. (2013). Challenges of Ethics and Accountability in Nigeria Civil Service: Implication for Counseling. *Iosr Journal of Humanities and Social Science*, 9(2), 17–23. <https://doi.org/10.9790/0837-0921823>
- Bhakti, S. R., Lukman, S., & Amali, H. (2022). Analysis of Social Responsibility Implementation of Pt Semen Padang Based on the Level of Community Satisfaction With the Corporate Image in Padang City. *Journal of Business Studies and Mangement Review*, 6(1), 58–63. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v6i1.21205>
- Bolívar, M. P. R., & Meijer, A. (2016). Smart Governance. *Social Science Computer Review*. <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
- Day, T. M. W., Widyastuti, S., & Sihite, M. (2023). Pengaruh Internal Kontrol, Organization Behaviour Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Locus Penelitian Dan*

- Pengabdian*. <https://doi.org/10.58344/locus.v2i11.1860>
- Dewi, F. K., Idris, M., & Rahim, D. R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kesejahteraan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. *Nobel Management Review*, 2(3), 393–402. <https://doi.org/10.37476/nmar.v2i2.1858>
- Firmansyah, D., Andiani, N. Y., Pranajaya, E., & Setiawan, T. (2021). Dampak Dari Motivasi Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasional Dan Diversity Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Upk DBM Lengkong Sukabumi). *Sultanist Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(1), 14–24. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v9i1.227>
- Hasanuddin, B., Natsir, S., Adda, H. W., Kornelius, Y., Putu, N., & Rossanty, E. (2022). Research on the Influence of Inclusive Leadership Style on Employment Relationship Climate and Employee Proactive Behavior. *Journal of Global Economy Business and Finance*, 4(2). [https://doi.org/10.53469/jgebf.2022.04\(02\).05](https://doi.org/10.53469/jgebf.2022.04(02).05)
- Hidayat, R., & Heryjanto, A. (2024). The Influence of Career Development, Work Environment, and Rewards on Employee Performance Mediated by Work Motivation (Empirical Study: Employees at PT Global Loyalty Indonesia). *Devotion Journal of Research and Community Service*, 5(9), 1037–1055. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i9.784>
- Ilham, M., Muhibuddin, A., & Juharni, J. (2025). Penerapan E-Government Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Makassar. *Sos*, 5(1), 11–16. <https://doi.org/10.56326/jsk.v5i1.6416>
- Khobiburrohman, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, M. S. H. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Kotzé, M. (2017). The Influence of Psychological Capital, Self-Leadership, and Mindfulness on Work Engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279–292. <https://doi.org/10.1177/0081246317705812>
- Ludfi, M. S. (2024). The Influence of the Human Organization Technology Fit Model on the Utilization of Marine Operation System at Pt Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional II. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(6), 4846–4868. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i6.1205>
- Mukandala, R. S. (2023). *Challenges of the Civil Service*. 141–181. <https://doi.org/10.1017/9781009285803.010>
- Namlis, A. (2015). Reformasi Birokrasi Suatu Usaha Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Humanus*, 14(1), 49. <https://doi.org/10.24036/jh.v14i1.5401>
- Nguyen, A. T., Ha, V. D., Ngo, H. K., Le, N.-A., Khong, P. M., Thi, N. T., Trinh, M. T., Nguyen, T. D., Ngo, T. Q. K., Vu, L. C., Thi, M. L., Le, A. H. T., Tran, B. M., & Nguyen, V. T. (2023). *Understanding the Importance of Eco-Labeling for Organic Foods at UNESCO Biosphere Reserves: A Case Study of the Cocoa Powder at the Dong Nai, Vietnam*. <https://doi.org/10.20944/preprints202304.0759.v1>
- Nurdewi, N. (2022). Adaptasi Manajemen Asn Di Maluku Utara Menuju Birokrasi Berkelas Dunia. *Sentri Jurnal Riset Ilmiah*, 1(2), 349–356. <https://doi.org/10.55681/sentri.v1i2.239>
- Pantih, S. (2024). Role of Human Resource Management Value-Added on Financial Performance Efficiency Management: The Mediating Role of Employee Commitment. *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 50–71. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.754>
- Pramono, A. (2023). The Role of Follower Characteristics as a Mediator Between the Influence of Inspirational Leadership and Happiness at Work. *International Journal of Economics Business and Entrepreneurship*, 6(2), 170–188. <https://doi.org/10.23960/ijebe.v6i2.229>
- Pratama, O. S., & Riana, N. L. K. M. P. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Covid-19. *Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 137–145. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.24>

- Radityo, H., Putri, S. O., Khairunnisa, M. P., & Suzana, A. (2024). The Role of Self-Efficacy as a Mediator in Relationships Education Support With Entrepreneurial Intention. *Journal Research of Social Science Economics and Management*, 3(9), 1784–1800. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i9.649>
- Rezapour-Mirsaleh, Y., Aghabagheri, M., Choobforoushzadeh, A., & Ardakan, A. M. (2022). Mindfulness, Empathy and Moral Sensitivity in Nurses: A Structural Equation Modeling Analysis. *BMC Nursing*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00912-3>
- Rizal, M. F., Febrianawati, F., W, I. W., Yuana, Y., & Areskeia, I. (2025). Peran Persepsi Keadilan dalam Hubungan Reward, Punishment, dan Kinerja Karyawan pada PT. Rezeki Perkasa Sejahtera Lestari. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 8(4), 5495–5501. <https://doi.org/10.24815/jr.v8i4.49223>
- Samroji, O. (2024). Increasing the Acceptance of New Santri With Digital Marketing and Service Innovation Through ICT Literacy at Muhammadiyah Boarding School Yogyakarta. *Advances in Social Humanities Research*, 2(6), 814–828. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i6.253>
- Sholikah, M., Muhyadi, M., Indartono, S., Kenzhaliyev, O. B., & Kassymova, G. K. (2021). Self-Efficacy and Student Achievement for Enhancing Career Readiness: The Mediation of Career Maturity. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 27(1), 15–25. <https://doi.org/10.21831/jptk.v27i1.35657>
- Situmorang, O., & Mishel. (2024). E-HRM Use on Organizational Performance: A Mediation Analysis. *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(01), 70–82. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.015.1.07>
- Soleman, R., Agung, T., & Tien, D. (2023). The Role of Green Accounting and Social Disclosure as an Effort to Improve Environmental Performance With ISO 14001 Qualification Standards as Mediation Variables: Study of Mining Companies in Halmahera Regency, North Maluku Province. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 3(1), 147–162. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v3i1.1231>
- Sudama, I. K. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPK Monarch Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 13(1), 7–17. <https://doi.org/10.22334/jihm.v13i1.215>
- Sudewo, P. A. (2022). The Strategies Analysis of Corporate University in the Government Agencies in Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(1), 69. <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i1.719>
- Usman, U. (2025). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada SMK N 1 Sijunjung. *J.Perilaku Bisnis Kontemporer*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.62769/asd1sb46>
- Wal, Z. v. d., Mussagulova, A., & Chen, C. (2020). Path-Dependent Public Servants: Comparing the Influence of Traditions on Administrative Behavior in Developing Asia. *Public Administration Review*, 81(2), 308–320. <https://doi.org/10.1111/puar.13218>
- Yusnita, N., Sahda, N. N., & Irawan, T. T. (2023). The Role of Job Satisfaction on the Effect of Work Environment to the Performance of Manufacturing Company Employees. *International Journal Administration Business & Organization*, 4(3), 9–23. <https://doi.org/10.61242/ijabo.23.311>