

DETERMINAN MOTIVASI KERJA ASN: PENYETARAAN JABATAN FUNGSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI DI BPSDM KEMENDAGRI

Renata Kumalasari Dewi¹, Sampara Lukman², Faria Ruhana³

^{1,2,3}Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia

Email: renatakdewi@yahoo.com

Abstrak

Adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan fungsional yang seharusnya mampu meningkatkan motivasi kerja ASN, namun dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan. Kebijakan penyetaraan jabatan dan perubahan budaya kerja organisasi seharusnya dapat meningkatkan motivasi kerja ASN, namun pada tatanan implementasinya dinilai masih belum optimal. Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode eksplanatif asosiatif. Variabel diukur menggunakan instrumen skala Likert yang menyediakan lima alternatif jawaban. Pengumpulan data dilaksanakan dengan membagikan kuesioner kepada seluruh responden, yakni pegawai BPSDM Kementerian Dalam Negeri yang menduduki jabatan fungsional (alih fungsi) dan fungsional. Seluruh kuesioner berhasil diisi dan dikembalikan kepada peneliti. Temuan membuktikan bahwa penyetaraan jabatan fungsional bersama budaya organisasi berkontribusi besar dan bermakna terhadap motivasi kerja pegawai BPSDM Kementerian Dalam Negeri, secara parsial ataupun simultan. Implikasi dari temuan ini mengisyaratkan pentingnya penguatan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan yang disertai dengan pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan mendukung. Karena itu, disarankan agar BPSDM Kemendagri secara konsisten mengembangkan tata kelola organisasi dan lingkungan kerja yang mampu memotivasi ASN untuk mencapai kinerja optimal.

Kata Kunci: Penyetaraan Jabatan Fungsional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Aparatur Sipil Negara, Implementasi Kebijakan

Abstract

A discrepancy exists between the intended design and actual execution of the functional position equalization policy, which should ideally enhance the work motivation of civil servants, yet in practice continues to face various challenges. Functional position equalization policies and organizational work culture changes should improve civil servants' work motivation; however, their implementation remains suboptimal. This study employs a quantitative approach using an associative explanatory method. The variables were measured through an instrument based on a five-point Likert scale. Data were collected by distributing questionnaires to all respondents, comprising employees of the Human Resources Development Agency of the Ministry of Home Affairs who occupied converted or regular functional positions. The researcher received all questionnaires, each fully completed. The findings indicate that functional position equalization and organizational culture exert strong and statistically significant effects on employees' work motivation, both independently and simultaneously. These results clearly underscore the critical need to enhance the implementation of policies governing functional position equalization, accompanied by the development of an adaptive and supportive organizational culture. Therefore, it is recommended that BPSDM Kemendagri consistently develop organizational governance and a work environment capable of motivating civil servants to achieve optimal performance.

Keywords: *Functional Functional Equalization, Organizational Culture, Work Motivation, State Civil Apparatus, Policy Implementation*

A. PENDAHULUAN

Pada kurun waktu 1 (satu) dekade terakhir, pemerintah Indonesia terus melakukan reformasi birokrasi secara progresif (Akbar et al., 2021). Berbagai upaya dan inovasi sebagai manifestasi dari reformasi birokrasi terus dilakukan. Pada hakikatnya, reformasi birokrasi adalah upaya memperbarui nomenklatur, struktur, budaya, sekaligus menambah sumber daya manusia (SDM) sesuai kompetensi masing-masing (Cahyaningtyas, 2019). Melalui upaya tersebut, penyelenggaraan pemerintahan diharapkan dapat berjalan menjadi lebih baik dan terukur.

Di tahun 2017, Pemerintah Indonesia telah menerbitkan PP 11/2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang selanjutnya menjadi PP 17/2020 tentang Perubahan atas PP 11/2017 tentang Manajemen PNS. Regulasi itu menjadi salah satu bukti nyata komitmen Pemerintah Indonesia dalam menjalankan agenda reformasi birokrasi. Secara khusus, pembaruan ini berfokus pada pengelolaan SDM atau, dalam lingkup pemerintahan, manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Ruang lingkupnya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, hingga pemberhentian pegawai untuk mencapai beragam tujuan yang bermanfaat bagi individu maupun organisasi bersangkutan (McClelland, 1987).

Meninjau peraturan tersebut, terdapat salah satu pengaturan yang bersifat fundamental terkait dengan penataan birokrasi. Pada konteks kebutuhan penataan birokrasi, penyesuaian jabatan ke dalam jabatan fungsional dapat dilakukan melalui mekanisme penyetaraan jabatan. Sebagai langkah lanjutan, Menteri PAN-RB menetapkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 yang mengatur penyetaraan Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional, kemudian memperbarui ketentuan tersebut melalui Permen PAN-RB 17/2021. Sehingga, instansi pemerintah di pusat dan daerah telah dimandatkan untuk dapat melakukan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan fungsional. Sebagai salah satu bentuk reformasi birokrasi, penyederhanaan birokrasi diharapkan dapat menciptakan pemerintahan yang lebih fleksibel, responsif, dan berorientasi pada hasil (Osborne & Gaebler, 1994).

Sejalan dengan itu, penelitian terdahulu juga telah menemukan beberapa perdebatan konseptual. Penelitian Mulyati dan Setyawati mengungkapkan bahwa penyederhanaan birokrasi memengaruhi kinerja pegawai serta berkaitan dengan kepuasan kerja (Mulyati & Setyawati, 2024). Meskipun demikian, hasil pengujian yang dilaksanakan menunjukkan bahwa dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai secara statistik tidak signifikan. Sebagai salah satu perkembangan penelitian terkait penyetaraan jabatan, faktanya kinerja ASN tidak secara langsung dipengaruhi oleh penyetaraan jabatan. Pengaruh penyetaraan jabatan terhadap motivasi kerja muncul karena rasa aman, sebagai salah satu indikator motivasi, memegang peranan yang sangat penting bagi pegawai dalam bekerja (Pratama et al., 2022). Rasa aman dimaksud dikarenakan dengan adanya jabatan fungsional, maka akan meminimalisir rotasi pejabat serta tanggungjawab secara langsung antara anggaran dan substansi pekerjaan. Sehingga, pejabat fungsional dapat lebih fokus dalam rangka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahliannya.

Selanjutnya, motivasi kerja turut dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi, dengan atasan juga bawahan memiliki hubungan baik, juga antar-sesama karyawan, ditambah dengan dukungan dari lingkungan manajemen perusahaan, dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif (Giantari & Riana, 2017). Dalam konteks ini, terdapat enam indikator budaya organisasi, antara lain: rigid pada risiko; fokus terhadap problem detail; bertujuan pada hasil; konsen terhadap seluruh pegawai; keras dalam bekerja; dan menjaga ritme kerja dengan stabil (Robbins, 1996).

Sebagai salah satu Unit Kerja Eselon 1 (UKE 1) di Kemendagri, BPSDM Kemendagri juga menjadi organisasi yang terdampak oleh kebijakan penyetaraan jabatan. Selain itu, secara prinsip BPSDM Kemendagri sebagai UKE 1 yang membidangi terkait pengembangan kompetensi tentunya perlu untuk menjadi role model dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi yang salah satunya terkait penyetaraan jabatan. Untuk mewujudkan tujuan organisasi dari BPSDM Kemendagri, ASN BPSDM Kemendagri memiliki peran utama dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Namun, pada kurun waktu Renstra BPSDM Kemendagri Tahun 2020-2024, terdapat momentum perubahan yang cukup signifikan dari komposisi ASN BPSDM Kemendagri dengan memedomani kebijakan terkait penyetaraan jabatan. Berikut ini adalah distribusi keseluruhan pegawai BPSDM Kemendagri (Renstra BPSDM Kemendagri 2020-2024, 2020):

Tabel 1. Distribusi ASN di BPSDM dan PPSDM Kemendagri Regional

No.	Jabatan	Jumlah ASN
1	Struktural	18
2	Jabatan Fungsional (Alih Fungsi)	43
3	Fungsional Widyaiswara	41
4	Fungsional Tertentu Arsipasi, Pr. Komputer, dan Kesehatan	8
5	Fungsional Umum	146
Jumlah		256

Sumber: Renstra BPSDM Kemendagri, 2020-2024

Berdasarkan pada tabel di atas, jumlah ASN di BPSDM Kemendagri secara keseluruhan sejumlah 256 ASN. Dari keseluruhan ASN tersebut, terdapat 18 pejabat struktural, 41 fungsional widyaiswara, 8 fungsional tertentu, dan 146 fungsional umum. Berkaitan dengan ASN yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan yaitu sejumlah 43 ASN atau dalam hal ini sebesar 16,9%. Menganalisis lebih dalam terkait dengan isu-isu di dalam Renstra BPSDM Kemendagri, pada tahun 2023 terdapat beberapa isu terkait dengan perubahan lingkungan birokrasi, baik itu isu penyetaraan jabatan struktural ke fungsional, pemangkasan birokrasi dari sisi kelembagaan, dan perubahan pola kerja ASN, hingga penerapan manajemen talenta bagi ASN. Penelitian bertujuan: mengukur besaran pengaruh penyetaraan jabatan fungsional pada motivasi kerja pegawai di BPSDM Kemendagri; mengukur besaran determinan budaya organisasi terhadap motivasi ASN dalam bekerja di BPSDM Kemendagri; dan mengukur seberapa besar pengaruh penyetaraan jabatan fungsional serta budaya organisasi dengan simultan pada motivasi kerja ASN BPSDM Kemendagri.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Pengelolaan sumber daya manusia mencakup serangkaian proses perencanaan, pengaturan, pengarahan, pengendalian, perekrutan, pengembangan, pemberian imbalan, pengintegrasian, hingga pemberhentian tenaga kerja untuk mencapai tujuan individu dan organisasi secara simultan dan seimbang (Dessler, 2000). Pengelolaan sumber daya manusia mencakup pengaturan hubungan dan peran pegawai secara efektif guna mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat (Hasibuan, 2010). Pengelolaan Sumber Daya Manusia memberikan gambaran bahwa kinerja organisasi dan motivasi kerja pada sebuah organisasi dipengaruhi banyak faktor. Dalam konteks organisasi pemerintahan, penting untuk mengkaji hubungan jabatan fungsional, budaya organisasi, dan motivasi kerja pegawai dalam sebuah institusi, karena motivasi kerja menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja institusi pemerintahan.

Jabatan fungsional adalah kedudukan yang mencerminkan tugas, tanggung jawab, wewenang, serta hak Aparatur Sipil Negara (ASN) pada unit organisasi pemerintahan tertentu. Implementasi pekerjaannya bertumpu pada keahlian profesional atau keterampilan khusus dan dilaksanakan secara mandiri (Ariza, 2021). Penataan ini diarahkan untuk membentuk birokrasi

yang profesional, efektif, sekaligus efisien. Pemerintah menyederhanakan birokrasi agar ASN menjalankan pekerjaan secara objektif dan proporsional sesuai tugas pokok dan fungsinya. Peralihan jabatan karena itu perlu dilaksanakan secara cermat dan selektif sehingga instansi tidak sekadar memindahkan kewenangan dari posisi struktural menuju posisi fungsional.

Mengacu pada model struktur organisasi Mintzberg, penerapan jabatan fungsional lebih dekat dengan The Professional Bureaucracy karena mengandalkan operating core yang beranggotakan tenaga profesional (Mintzberg, 1993). Model tersebut mengutamakan koordinasi melalui standardisasi keterampilan yang dibentuk lewat pelatihan dan proses internalisasi nilai. Organisasi kemudian merekrut pegawai baru, memberikan pelatihan berdasarkan kebutuhan pekerjaan, dan mendelegasikan kewenangan sesuai bidang kerja masing-masing (Mahyuddin et al., 2021). Menurut Mintzberg struktur organisasi memiliki parameter desain, yang terdiri dari 4 klasifikasi, namun terkait dengan penyetaraan jabatan ini, maka dapat diukur dengan 2 (dua) desain parameter. Desain Posisi yang dapat dilihat dari dua indikator, yaitu Spesialisasi Pekerjaan Formalisasi Keahlian dan Pelatihan dan Indoktrinasi. Sementara Desain Pengambilan Keputusan mengandung dua indikator, yaitu Desentralisasi Vertikal dan Desentralisasi Horizontal (Mintzberg, 1993).

Kemudian, budaya organisasi adalah apa yang akan menahan semua pegawai secara keseluruhan. Artinya, budaya organisasi dapat menyatukan perbedaan di dalam sebuah instansi atau lembaga dan menyatukan pegawai pada visi bersama. Budaya organisasi menunjukkan kemampuan organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan (Schein, 2010). Pada konteks budaya kerja organisasi yang positif, suatu organisasi ingin meningkatkan kualitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Robbins & Judge, 2024). Maka, dalam konteks ini, beberapa aspek budaya kerja organisasi yang positif mencakup beberapa indikator, yaitu Membangun Kekuatan Pegawai (Dysvik & Kuvaas, 2012); Memberikan Lebih Banyak Penghargaan daripada Menghukum bahwa budaya organisasi yaitu memberikan pengakuan bahwa pegawai bertindak dengan betul (Heilman et al., 2019); dan mendorong vitalitas dan perkembangan. Budaya positif memahami perbedaan antara pekerjaan dan karier. Budaya tersebut bukan sekadar memperkuat kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi, melainkan juga membantu organisasi meningkatkan kapasitas mereka pada ranah pribadi serta profesional secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2024).

Sementara motivasi dalam hal studi ini menggunakan Dimensi Motivasi dari McClelland: membagi motivasi menjadi tiga indikator yaitu, pertama, Kebutuhan terhadap Pencapaian (*Need for Achievement*). Individu yang kebutuhan pencapaiannya tinggi, memiliki dorongan kuat untuk: merumuskan sekaligus merealisasikan sasaran yang menantang, memikul tanggung jawab atas capaian kerja mereka sendiri, memperoleh umpan balik objektif mengenai kinerja, serta menghasilkan mutu terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan. Kedua, Kebutuhan Berafiliasi (*Need for Affiliation*). Individu yang memiliki dorongan afiliasi kuat umumnya: memiliki keinginan untuk diterima dan disukai oleh rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap kerja sama dan keharmonisan dalam tim, menghindari konflik interpersonal, dan menunjukkan empati dalam hubungan sosial di lingkungan kerja. Ketiga, Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*) bahwa individu dengan kebutuhan kekuasaan tinggi termotivasi untuk: mempengaruhi atau mengarahkan perilaku orang lain, memiliki posisi yang memungkinkan pengambilan keputusan penting, menunjukkan kepemimpinan dan kontrol dalam kelompok kerja, dan mendapatkan pengakuan atau otoritas dalam organisasi (McClelland, 1987).

Berbagai kajian mengungkapkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi, serta kebijakan perubahan jabatan sangat memengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil tersebut berguna bagi organisasi maupun pemerintah dalam menyusun kebijakan yang semakin efektif guna mendorong produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Studi lain juga membuktikan bahwa budaya organisasi yang positif dapat

memperkuat motivasi kerja (Sutoro, 2020); adapun manfaatnya ialah menjadi landasan bagi penguatan budaya organisasi dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kajian lainnya mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang konstruktif serta tingginya motivasi kerja turut menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih optimal (Salsabila et al., 2021); manfaatnya ialah mendukung organisasi dalam mengenali berbagai faktor pendorong kepuasan kerja pegawai. Penelitian lainnya menemukan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai (Widayanto & Nugroho, 2022); manfaatnya adalah memberikan wawasan tentang bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan yang efektif, budaya kerja yang baik dan pengembangan kompetensi.

Spesialisasi pekerja memberikan manfaat signifikan bagi efisiensi organisasi (Madieto et al., 2020); manfaatnya adalah menyediakan bukti empiris tentang keuntungan dari spesialisasi dalam dunia kerja dan manajemen organisasi. Hasil studi menunjukkan motivasi berperan signifikan sebagai mediator pengaruh penyederhanaan birokrasi, juga budaya-organisasi pada peningkatan kinerja (Rochani & Hermawan, 2024).

Dalam kerangka inilah, penelitian ini memiliki hipotesis bahwa penyetaraan jabatan fungsional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, yang akan tercermin dalam beberapa dimensi penting: memungkinkan pegawai fokus pada bidang keahlian tertentu sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kompetensi (*job specialization*); menciptakan kejelasan prosedur dan tanggung jawab kerja (*behavior formalization*); mendorong peningkatan kapasitas dan pembentukan identitas profesional (*training and indoctrination*); dan memberikan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan dan otonomi kerja yang lebih luas (*vertical and horizontal decentralization*).

C. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan eksplanatif asosiatif untuk menguji hipotesis mengenai keberadaan pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan dalam kerangka analisis yang digunakan, yaitu Penyetaraan Jabatan Fungsional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) sebagai variabel independent dan Motivasi Kerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

Penelitian ini menerapkan teknik sampling jenuh yang merupakan salah satu bentuk metode nonprobability sampling yaitu suatu metode penetapan sampel yang tidak memberikan probabilitas setara kepada setiap unsur populasi untuk terpilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2021). Apabila populasi berjumlah kurang dari 100 orang, sebaiknya seluruhnya dijadikan sampel (Arikunto, 2017). Penelitian ini menggunakan seluruh personalia pada BPSDM Kemendagri sebagai sampel, sekaligus populasi penelitian, jumlahnya 43 responden.

Pengumpulan data dengan observasi, kuesioner yang disebar kepada responden, serta kajian kepustakaan. Pengolahan data menerapkan analisis regresi linear berganda dengan dukungan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 26. Sebelum analisis, model penelitian menjalani rangkaian uji asumsi klasik, mencakup uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, agar kelayakan model dapat dipastikan. Selanjutnya, pengaruh setiap variabel bebas terhadap implementasi program dianalisis dengan parsial menggunakan uji t, sedangkan pengaruhnya dengan simultan dinilai melalui uji-F.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian koefisien determinasi yang digunakan untuk mengetahui seberapa kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat hasil penelitian dijelaskan sebagai berikut. Nilai koefisien determinasi ditentukan berdasarkan R Square. Hasil pengujian determinasi (R^2) ditampilkan berikut ini:

Tabel 2. Uji Koefisien Determinasi Penyetaraan Jabatan Fungsional Terhadap Motivasi Kerja
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	.603	.594	4.188

a. Predictors: (Constant), Penyetaraan Jabatan Fungsional (X1)

Sumber: Hasil SPSS 26

Berdasarkan pengujian dalam tabel tersebut, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,603. Artinya, penyetaraan jabatan fungsional berkontribusi sebesar 60,3% terhadap motivasi kerja, sedangkan porsi 39,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian tersebut.

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.685	.678	3.730

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2)

Sumber: Hasil SPSS 26

Merujuk pada pengujian dalam data di atas, koefisien determinasi menunjukkan nilai 0,685. Dengan demikian, budaya organisasi berkontribusi sebesar 68,5% terhadap motivasi kerja, adapun 31,5% selebihnya ditentukan oleh berbagai faktor lain.

Tabel 4. Uji Koefisien Determinasi Penyetaraan Jabatan Fungsional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.759	.746	3.308

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Penyetaraan Jabatan Fungsional (X1)

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja (Y)

Sumber: Hasil SPSS 26

Berdasarkan data tersebut, koefisien determinasi dapat diketahui melalui nilai R Square. Hasil pengolahan data dengan SPSS 26 memperlihatkan nilai R Square sebesar 0,759. Angka ini menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan fungsional (X₁) dan budaya organisasi (X₂) memberikan pengaruh kuat sebesar 75,9% terhadap motivasi kerja (Y), sementara 24,1% selebihnya dipengaruhi berbagai faktor lain yang berada di luar cakupan dan belum dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian statistik, terlihat bahwa variabel-variabel independen secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Hal tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan serta hasil penelitian sebelumnya. Pengaruh variabel-variabel tersebut. Pertama, Pengaruh Penyetaraan Jabatan Fungsional (X₁) Terhadap Motivasi Kerja (Y). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh persamaan regresi $Y = 9,301 + 0,395X$ dengan nilai korelasi 0,777, yang menandakan keterkaitan kuat antarvariabel. Nilai determinasi tercatat 60,3%, sementara 39,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa t hitung lebih besar daripada t tabel, yaitu $3,482 > 2,019$. Oleh

karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga penyetaraan jabatan fungsional terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Merujuk pada uraian hasil kuesioner, kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penyetaraan jabatan fungsional menghasilkan akumulasi skor rata-rata sebesar 3,91. Nilai tersebut berada dalam rentang skala 3,40–4,19 dan mengindikasikan penilaian yang baik. Oleh karena itu, secara keseluruhan, variabel penyetaraan jabatan fungsional dinyatakan termasuk dalam kategori yang baik berdasarkan hasil pengukuran tersebut. Adapun pernyataan yang paling tinggi yaitu “Tugas dan tanggung jawab saya setelah penyetaraan jabatan sudah sesuai dengan bidang keahlian saya” dengan skor 4,49. Sedangkan pernyataan yang paling rendah yaitu “Terdapat pedoman kerja yang jelas untuk melaksanakan tugas dalam jabatan fungsional saya” dan “Saya bekerja berdasarkan aturan dan standar operasional yang formal dan terdokumentasi” dengan skor sebesar 3,70.

Pengolahan data menggunakan SPSS menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan fungsional berpengaruh secara positif dan signifikan pada motivasi kerja ASN. Hasil ini diperkuat oleh persamaan regresi $Y = 9,301 + 0,395X$, koefisien korelasi 0,777 yang menggambarkan keterkaitan kuat antarvariabel, dan koefisien determinasi sebesar 60,3%. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan t hitung 3,482 > t tabel 2,019 sehingga H_0 ditolak, sedangkan H_1 diterima. Artinya, peningkatan kualitas penerapan penyetaraan jabatan fungsional akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja para pegawai dalam menjalankan tugas di organisasi. Secara teoretis, hasil tersebut sesuai dengan konsep jabatan fungsional yang menegaskan bahwa jabatan fungsional merupakan kedudukan ASN yang pelaksanaan tugasnya didasarkan pada tugas, tanggung jawab, wewenang, hak, keahlian, keterampilan tertentu, serta kemandirian kerja untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, efektif, dan efisien (Ariza, 2021). Hasil ini juga sesuai dengan teori Mintzberg yang menjelaskan bahwa birokrasi profesional bertumpu pada *operating core*, standarisasi keterampilan, spesialisasi pekerjaan, pelatihan, dan pemberian kewenangan sesuai bidang kerja masing-masing (Mahyuddin et al., 2021; Mintzberg, 1993).

Dalam perspektif motivasi, temuan studi ini mendukung teori McClelland: motivasi pegawai dibentuk oleh kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan, terutama ketika pegawai memiliki dorongan untuk mencapai standar kerja, diterima dalam lingkungan kerja, serta memperoleh pengakuan dan kewenangan dalam organisasi (McClelland, 1987). Secara normatif, hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penyetaraan jabatan fungsional karena rerata skor variabel bernilai 3,91 pada posisi baik, bahkan pernyataan tertinggi mengenai kesesuaian tugas dan tanggung jawab dengan bidang keahlian memperoleh skor 4,49. Namun demikian, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena indikator kejelasan pedoman kerja serta aturan dan standar operasional formal hanya memperoleh skor 3,70. Maknanya, penyetaraan jabatan fungsional telah menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, tetapi masih perlu diperkuat melalui pedoman kerja, standar operasional, dan sistem kerja terdokumentasi agar pegawai tidak hanya ditempatkan sesuai keahliannya, melainkan juga memiliki arah kerja yang jelas, terukur, dan mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Y). Berdasarkan pengujian, diperoleh persamaan regresi $Y = -9,301 + 0,776X$ dengan nilai korelasi 0,828 yang menggambarkan keterkaitan sangat kuat antara kedua variabel penelitian. Nilai determinasi tercatat sebesar 68,5%, sementara 31,5% selebihnya dipengaruhi faktor lainnya. Pengujian hipotesis menghasilkan t hitung 5,073 > t tabel 2,019. Karena itu, H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima, yang menegaskan adanya pengaruh bermakna dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa penguatan budaya organisasi akan mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uraian kuesioner, pengukuran variabel budaya organisasi melalui tiga indikator menghasilkan akumulasi skor rata-rata sebesar 3,91. Angka tersebut berada dalam

kisaran skala penilaian, yakni 3,40-4,19. Dengan demikian, secara keseluruhan budaya organisasi berada dalam kategori penilaian baik. Pernyataan dengan nilai tertinggi ialah “organisasi memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang baik”, dengan skor 4,28. Sebaliknya, pernyataan dengan nilai terendah ialah “saya mendapatkan dukungan dari organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang”, dengan skor 3,65.

Berdasarkan hasil penghitungan SPSS, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, yang ditunjukkan melalui persamaan regresi $Y = -9,301 + 0,776X$, koefisien korelasi sebesar 0,828 dengan kategori hubungan sangat kuat, besarnya koefisien determinasi adalah 68,5%, sementara uji hipotesis memperlihatkan $t_{hitung} > t_{tabel}$, yakni $5,073 > 2,019$. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Secara teoretis, temuan ini selaras dengan pemikiran Schein yang memaknai budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar kolektif yang mengarahkan anggota organisasi ketika memahami, memikirkan, dan menyelesaikan masalah organisasional (Schein, 2010), temuan tersebut menguatkan pandangan Robbins bahwa budaya organisasi yang kuat mampu memengaruhi secara nyata perilaku serta sikap anggota organisasi (Robbins, 1996).

Kesesuaian itu diperkuat oleh konsep budaya organisasi positif yang menekankan pentingnya membangun kekuatan pegawai, memberikan penghargaan lebih daripada hukuman, serta mendorong vitalitas dan pertumbuhan pegawai (Robbins & Judge, 2024), yang tercermin dalam hasil kuesioner dengan rata-rata skor 3,91 atau kategori baik, khususnya pada pernyataan tertinggi bahwa organisasi memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang baik dengan skor 4,28. Oleh karena itu, secara normatif hasil penelitian ini sesuai dengan teori, sebab budaya organisasi yang positif terbukti dapat berperan sebagai penguat dorongan kerja, terutama melalui penghargaan, pengakuan, dukungan nilai, dan iklim kerja yang mendorong pegawai untuk berprestasi, berafiliasi, serta memperoleh pengakuan sebagaimana dijelaskan dalam teori motivasi McClelland tentang kebutuhan terhadap pencapaian, kebutuhan terhadap afiliasi, dan kebutuhan terhadap kekuasaan (McClelland, 1987).

Namun demikian, skor terendah pada indikator dukungan organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas menantang sebesar 3,65 menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi sudah pada posisi baik, masih perlu diperbaiki pada konteks dukungan konkret organisasi kepada pegawai. Maknanya, budaya organisasi di BPSDM Kemendagri telah menjadi fondasi penting dalam meningkatkan motivasi kerja, tetapi penguatan dukungan kelembagaan, pendampingan, dan fasilitasi terhadap tugas-tugas yang kompleks perlu terus ditingkatkan agar budaya organisasi tidak sekadar menjadi nilai kolektif, melainkan berfungsi sebagai kekuatan konkret dalam meningkatkan antusiasme, dedikasi, serta produktivitas para pegawai.

Ketiga, Pengaruh Penyetaraan Jabatan Fungsional (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Motivasi Kerja (Y). Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan fungsional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan diperoleh persamaan regresi $Y = -9,301 + 0,395X_1 + 0,776X_2$. Nilai koefisien korelasi atau tingkat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh sebesar 0,871 artinya memiliki hubungan yang sangat kuat. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,759 yang berarti bahwa variabel penyetaraan jabatan fungsional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja (Y) sebesar 75,9% sedangkan sisanya sebesar 24,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji statistik F memiliki probabilitas sebesar $\text{sig } 0,000 < 0,05$ atau nilai $F_{hitung} 62,829 > F_{tabel} = 3,230$. Mengacu pada hasil penelitian, penyetaraan jabatan fungsional serta budaya organisasi selaku variabel bebas terbukti secara bersama-sama memberikan pengaruh yang simultan dan signifikan terhadap motivasi kerja sebagai variabel terikat.

Merujuk pada hasil kuesioner motivasi kerja, ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut menghasilkan akumulasi skor rata-rata sebesar 3,72. Nilai ini

berada pada interval skala 3,40–4,19. Oleh karena itu, berdasarkan keseluruhan hasil pengukuran tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja berada pada posisi baik. Namun pernyataan yang bernilai tertinggi yaitu “Saya merasa semangat dan termotivasi untuk terus berkembang dalam karier saya” dengan skor sebesar 4,28. Sementara pernyataan yang paling rendah adalah “Pencapaian kerja saya diakui dan diapresiasi oleh atasan” dengan skor 3,37.

Berdasarkan hasil penghitungan SPSS, penyetaraan jabatan fungsional dan budaya organisasi secara simultan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, yang ditunjukkan melalui persamaan regresi $Y = -9,301 + 0,395X_1 + 0,776X_2$, nilai koefisien korelasi nilainya 0,871, masuk dalam kategori hubungan sangat kuat, dan koefisien determinasi sebesar 75,9%, hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki kontribusi kuat terhadap motivasi kerja, sementara 24,1% selebihnya dijelaskan oleh faktor lainnya di luar studi ini. Hasil uji F juga memperkuat temuan tersebut, sebab nilai $\text{sig. } 0,000 < 0,05$ serta $F \text{ hitung } 62,829 > F \text{ tabel } 3,230$, yang secara statistik menegaskan signifikansi pengaruh simultan penyetaraan jabatan fungsional serta budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hasil ini selaras dengan teori yang menjelaskan bahwa penyetaraan jabatan fungsional tidak hanya merupakan perubahan administratif, tetapi juga reposisi peran dan tanggung jawab pegawai yang memperkuat fungsi *operating core*, spesialisasi pekerjaan, formalisasi perilaku, pelatihan, serta ruang desentralisasi dalam bekerja (Dessler, 2000; Mintzberg, 1993).

Selain itu, temuan tersebut turut mendukung perspektif bahwa budaya organisasi yang kokoh dan konstruktif mampu memengaruhi perilaku, sikap, motivasi kerja, pemberdayaan, apresiasi, serta orientasi pengembangan para pegawai (Robbins, 1996; Robbins & Judge, 2024; Schein, 2010). Dari perspektif normatif, temuan penelitian ini selaras dengan landasan teoretis, sebab perpaduan struktur jabatan berorientasi fungsional dan budaya organisasi yang kondusif terbukti dapat meningkatkan dorongan kerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan teori McClelland yang menjelaskan bahwa motivasi muncul dari kebutuhan berprestasi, menjalin afiliasi, serta mendapatkan pengaruh ataupun pengakuan di lingkungan organisasi (McClelland, 1987).

Namun demikian, meskipun rata-rata motivasi kerja berada dalam kategori baik dengan skor 3,72 dan pernyataan tertinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa semangat untuk terus berkembang dalam karier dengan skor 4,28, masih terdapat catatan penting pada pernyataan terendah, yaitu “pencapaian kerja saya diakui dan diapresiasi oleh atasan” dengan skor 3,37. Maknanya, penyetaraan jabatan fungsional dan budaya organisasi di BPSDM Kemendagri telah menjadi faktor strategis dalam meningkatkan motivasi kerja, tetapi penguatan sistem apresiasi, pengakuan kinerja, dan dukungan atasan masih perlu ditingkatkan agar motivasi pegawai tidak hanya tumbuh dari dorongan pengembangan karier, tetapi juga diperkuat oleh penghargaan organisasi yang nyata dan berkelanjutan.

E. KESIMPULAN

Penyetaraan jabatan fungsional secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja pegawai BPSDM Kemendagri. Penyetaraan jabatan fungsional telah menjadi aspek krusial dalam menaikkan motivasi kerja ASN, namun masih perlu diperkuat melalui pedoman kerja, standar operasional, dan sistem kerja terdokumentasi agar pegawai tidak hanya ditempatkan sesuai keahliannya, melainkan juga memiliki arah kerja yang jelas, terukur, dan mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh kuat dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di BPSDM Kemendagri. Budaya organisasi di BPSDM Kemendagri telah menjadi fondasi penting dalam meningkatkan motivasi kerja, tetapi penguatan dukungan kelembagaan, pendampingan, dan fasilitasi terhadap tugas-tugas yang kompleks perlu terus ditingkatkan agar

budaya organisasi menjadi energi nyata yang memperkuat semangat, komitmen, dan produktivitas pegawai.

Penyetaraan jabatan fungsional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat juga signifikan pada motivasi kerja. Ringkasnya, penyetaraan jabatan fungsional bersama budaya organisasi memengaruhi motivasi kerja secara signifikan dan simultan. Maknanya, penyetaraan jabatan fungsional dan budaya organisasi di BPSDM Kemendagri adalah aspek yang penting terhadap peningkatan motivasi kerja, tetapi penguatan sistem apresiasi, pengakuan kinerja, dan dukungan atasan masih perlu ditingkatkan agar motivasi pegawai tidak hanya tumbuh dari dorongan pengembangan karier, tetapi juga diperkuat oleh penghargaan organisasi yang nyata dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih. (2021). Reformasi Birokrasi di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187–199. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v4i2.1981>
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariza, R. (2021). Penguatan Fungsi Organisasi Melalui Jabatan Fungsional Studi Kasus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 2654–5020.
- Cahyaningtyas, I. (2019). Reformasi Birokrasi Badan Narkotika Nasional dalam Pemberantasan Tindak Pidana Narkotika. *Jurnal Hukum Progresif*, 7(2), 153–170. <https://doi.org/10.14710/hp.7.2.153-170>
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived Supervisor Support Climate, Perceived Investment in Employee Development Climate, and Business-unit Performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651–664. <https://doi.org/10.1002/hrm.21494>
- Giantari, I. A. I., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6471–6498.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heilman, M. E., Manzi, F., & Caleo, S. (2019). Updating Impressions: The Differential Effects of New Performance Information on Evaluations of Women and Men. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 105–121. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.010>
- Madiedo, J. P., Chandrasekaran, A., & Salvador, F. (2020). Capturing the Benefits of Worker Specialization: Effects of Managerial and Organizational Task Experience. *Production and Operations Management*, 29(4), 973–994. <https://doi.org/10.1111/poms.13145>
- Mahyuddin, Kurniullah, A. Z., Hasibuan, A., Rahayu, P. P., Purba, B., Dony, P., Hastuti, S. P., Irdawati, Sudarso, A., Silalahi, M., Sugiarto, M., Tanjung, R., Marulam, M., Gandasari, S. D., & Butarbutar, M. (2021). *Teori Organisasi*. Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall International.
- Mulyati, A. Y., & Setyawati, I. (2024). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2), 1–14.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New Amer. Lib.

- Pratama, A., Rajak, A., & Sabuhari, R. (2022). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Lingkup Bps Se-Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 712–728.
- Renstra BPSDM Kemendagri 2020-2024. (2020). *Rencana Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024*. <https://bpsdm.kemendagri.go.id/getdownload/120>
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Limited.
- Rochani, O. S., & Hermawan, S. (2024). Influence of Bureaucratic Simplification and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in the Environment of the DPRD Secretariat of East Java Province. In *UMSIDA Preprints Server* (pp. 1–18). <https://doi.org/10.21070/ups.6430>
- Salsabila, A. A., Fakhri, M., Silvianita, A., Wardhana, A., & Saragih, R. (2021). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Job Satisfaction. *1th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 5724–5731.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung; Alfabeta.
- Sutoro. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104–112. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Competence on Employee Performance Through Work Motivation. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 15(2), 218–234. <https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.18807>