

**JAFM:**
**Journal of Accounting and
Finance Management**

E-ISSN: 2721-3013
P-ISSN: 2721-3005

<https://dinastires.org/JAFM> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Core Values* Kementerian Keuangan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Public Service Motivation* pada Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur

Affandi Pattangai¹, Umu Khouruh², Sunardi Sunardi³

¹Universitas Merdeka Malang, Indonesia, fandy.milan@gmail.com

²Universitas Merdeka Malang, Indonesia, umu.khouruh@unmer.ac.id

³Universitas Merdeka Malang, Indonesia, sunardi@unmer.ac.id

Corresponding Author: fandy.milan@gmail.com¹

Abstract: *Despite facing high task complexity and a larger number of stakeholders than other provinces, the vertical offices of the Directorate General of Treasury in East Java Province have demonstrated superior organizational performance at the national level, yet prior studies on the determinants of employee performance remain inconsistent. This study aims to examine the influence of perceived organizational support and the organizational Core Values of the Ministry of Finance on the performance of Treasury employees in East Java Province through the mediation of public service motivation. This study used partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) analysis with the SmartPLS 4 tool, and data were collected through an online questionnaire distributed to 189 respondents across 16 work units. The results indicate that the exogenous variables explain 38.8 percent of the variation in employee performance and 36.3 percent in public service motivation. Perceived organizational support does not directly influence employee performance but influences it through increasing public service motivation, whereas Core Values exert both a direct influence and an indirect influence through public service motivation. The novelty of this study lies in modelling public service motivation as a mediator within the Indonesian public treasury context.*

Keywords: *Core Values, Employee Performance, Perceived Organizational Support, Public Service Motivation*

Abstrak: Meskipun menghadapi kompleksitas tugas yang tinggi dan mitra kerja terbanyak dibanding provinsi lain, kantor-kantor vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur mampu menunjukkan kinerja organisasi yang unggul di tingkat nasional, sementara studi terdahulu mengenai determinan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh *perceived organizational support* dan *Core Values* Kementerian Keuangan terhadap kinerja pegawai Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur melalui mediasi *public service motivation*. Penelitian ini menggunakan metode analisis *partial least square structural equation modelling* (PLS-SEM) dengan alat bantu SmartPLS 4, dan data dikumpulkan melalui kuesioner daring terhadap 189 responden yang tersebar di 16 unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 38,8 persen dan *public service motivation* sebesar 36,3 persen. *Perceived organizational support* tidak

berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh melalui peningkatan *public service motivation*, sedangkan *Core Values* berpengaruh langsung sekaligus tidak langsung melalui *public service motivation*. Kebaruan penelitian terletak pada pemodelan *public service motivation* sebagai mediator dalam konteks perbendaharaan negara di Indonesia.

Kata Kunci: *Core Values*, Kinerja Pegawai, *Perceived Organizational Support*, *Public Service Motivation*

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi menjadi agenda besar Kementerian Keuangan sejak tahun 2002 sebagai respons atas tuntutan publik akan layanan pemerintah dan fungsi birokrasi yang semakin baik serta berorientasi pada kepentingan publik (Kemenkeu, 2024). Sebelum reformasi, layanan publik di kantor vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan identik dengan layanan yang tidak transparan, lama, berbelit-belit, dan berbiaya tinggi karena adanya pungutan biaya tidak resmi (Prianggono, 2012). Sumber daya manusia diyakini sebagai modal esensial bagi pencapaian tujuan organisasi sehingga pengelolaannya mensyaratkan praktik yang baik (Crook et al., 2011). Dengan kata lain, individu manusia dalam organisasi sangat menentukan efektivitas organisasi tersebut (Purwanto & Elu, 2019).

Salah satu upaya Kementerian Keuangan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah pembangunan budaya organisasi melalui *Core Values* Kementerian Keuangan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 yang dirangkum dalam nilai Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Selain itu, organisasi memberikan berbagai dukungan seperti tunjangan kinerja, kesempatan promosi jabatan, layanan konseling, dan penerapan *flexible working space* agar pegawai dapat bekerja dengan aman dan nyaman serta memberikan kinerja optimal. Kinerja pegawai perlu dikelola dan dievaluasi secara berkala melalui penilaian kinerja untuk mengukur apakah perencanaan yang telah disusun dilaksanakan dengan baik (Silaen et al., 2021). Kinerja pegawai berperan penting dalam menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan (Sonnentag & Frese, 2002).

Direktorat Jenderal Perbendaharaan merupakan bagian dari Kementerian Keuangan yang melaksanakan pelayanan publik melalui Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Di Provinsi Jawa Timur, Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan membawahkan 15 kantor pelayanan dengan mitra kerja mencapai 1.348 satuan kerja pengguna layanan, jumlah terbanyak secara nasional, serta mengelola belanja negara sekitar Rp126 triliun pada tahun anggaran 2025 (DJPb Jatim, 2025). Meskipun menghadapi kompleksitas tugas yang tinggi, unit-unit Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur tetap menunjukkan kinerja organisasi yang unggul dengan Nilai Kinerja Organisasi rata-rata 119,34 dari skala 120 hingga triwulan III tahun 2025. Capaian tersebut tidak terlepas dari kontribusi kinerja para pegawai yang perlu dikelola agar tetap mampu mendukung optimalnya kinerja organisasi.

Terdapat berbagai teori yang menjelaskan kinerja pegawai dan faktor determinannya. Salah satu model kinerja utama adalah teori kinerja Campbell yang memandang kinerja sebagai fungsi dari pengetahuan deklaratif, pengetahuan dan keterampilan prosedural, serta motivasi (Sonnentag & Frese, 2002). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi, motivasi pelayanan publik, dan budaya organisasi. Penelitian Adnan Hakim dan Hamid (2021) menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi pelayanan publik. Penelitian Nandalia dan Rizqi (2023) juga menemukan bahwa penerapan *Core Values* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Di sisi lain, terdapat penelitian yang memperoleh temuan berbeda. Penelitian Ashari et al. (2025) mendapati bahwa motivasi pelayanan publik tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Jamhadi et al. (2024) menemukan bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi. Berikutnya, penelitian Amalia et al. (2025) menemukan bahwa kinerja karyawan tidak terpengaruh oleh *perceived organizational support*. Adanya perbedaan hasil

tersebut menjadikan kinerja dan faktor determinannya menarik untuk dikaji, terutama di lingkup Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur yang memiliki kompleksitas kerja tinggi tetapi tetap berprestasi dan belum pernah diteliti sebelumnya.

Perpaduan antara faktor organisasi berupa *perceived organizational support*, *Core Values* Kementerian Keuangan sebagai landasan budaya organisasi, dan faktor motivasional berupa *public service motivation* diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan menganalisis apakah ketiga faktor tersebut memengaruhi kinerja pegawai pada instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur, termasuk peran mediasi *public service motivation*. Kebaruan penelitian terletak pada pengintegrasian ketiga faktor dalam satu model dengan *public service motivation* sebagai variabel mediasi pada konteks perbendaharaan negara yang belum banyak diteliti. Penelitian diharapkan memberikan sumbangan empiris bagi teori perilaku organisasi sektor publik serta rekomendasi praktis untuk penguatan kinerja ASN Kementerian Keuangan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan mendeskripsi sekaligus mengeksplanasi hubungan antarvariabel, yaitu pengaruh *perceived organizational support* dan *Core Values* Kementerian Keuangan terhadap kinerja pegawai melalui *public service motivation* pada instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur (Hamdi & Ismaryati, 2021). Populasi penelitian adalah seluruh pegawai aparatur sipil negara di 16 unit kerja vertikal Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 371 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *proportional stratified random sampling* berdasarkan tipe kantor, yaitu Kantor Wilayah, KPPN Tipe A1, dan KPPN Tipe A2, dan dengan rumus Frank Lynch pada *margin of error* 5% serta tingkat kepercayaan 95% diperoleh 189 responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin yang mengukur *perceived organizational support* (dimensi Keadilan, Dukungan Atasan, Penghargaan, dan Kondisi Kerja), *Core Values* Kementerian Keuangan (Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan), *public service motivation* (empat dimensi yang diadaptasi dari Kim et al., 2013), serta kinerja pegawai (Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Tanggung Jawab, Kerja Sama, dan Inisiatif).

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring dengan *Google Form* kepada para responden yang tersebar di berbagai kota, sedangkan data sekunder dihimpun melalui teknik dokumentasi atas laporan dan dokumen kepegawaian. Data yang terkumpul dianalisis dengan metode *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM) menggunakan alat bantu SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji reliabilitas dan validitas indikator melalui *outer loading*, *composite reliability*, *Cronbach's alpha*, *average variance extracted*, serta validitas diskriminan, dan evaluasi model struktural (*inner model*) yang mencakup uji multikolinearitas, koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* dengan kriteria *t-statistic* dan *p-value* (Juniarty & Wijayanti, 2025). Kesimpulan pengaruh langsung dan tidak langsung ditarik berdasarkan nilai *path coefficient*, *p-value* kurang dari 0,05, dan *confidence interval* yang tidak mencakup nol.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Responden Penelitian

Penelitian dilakukan pada 16 unit kerja vertikal Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur, yaitu satu Kantor Wilayah dan 15 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang tersebar di berbagai kabupaten/kota. Dari penyebaran kuesioner, sebanyak 189 responden mengisi kuesioner secara lengkap sehingga seluruhnya dapat diolah lebih lanjut. Karakteristik responden disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Unit Kerja	Kanwil DJPb	33	17,4%
	KPPN Tipe A1	130	68,8%
	KPPN Tipe A2	26	13,8%
Jenis Kelamin	Perempuan	92	48,7%
	Laki-Laki	97	51,3%
Usia	21–30 tahun	41	21,7%
	31–40 tahun	48	25,4%
	41–50 tahun	61	32,3%
	≥ 51 tahun	39	20,6%
Tingkat Pendidikan	SMA/D1	20	10,6%
	D3	32	16,9%
	D4/S1	114	60,3%
	S2	23	12,2%
Masa Kerja	1–5 tahun	1	0,5%
	6–10 tahun	37	19,6%
	11–15 tahun	21	11,1%
	16–20 tahun	34	18,0%
	> 20 tahun	96	50,8%

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 1, responden terbanyak berdasarkan jenis kelamin adalah laki-laki (51,3%), berdasarkan usia adalah kelompok 41–50 tahun (32,3%), berdasarkan pendidikan terakhir adalah D4/S1 (60,3%), dan berdasarkan masa kerja adalah yang telah bekerja lebih dari 20 tahun (50,8%). Berdasarkan unit kerja, responden terbanyak berasal dari KPPN Tipe A1 (68,8%), diikuti Kanwil DJPb (17,4%), dan KPPN Tipe A2 (13,8%). Komposisi tersebut telah sesuai dengan target sampel menurut formula Frank Lynch sehingga sampel dinilai cukup representatif untuk menggambarkan populasi.

Pengujian Instrumen Pengukuran

Uji validitas instrumen dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dengan 189 responden, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,142. Seluruh 44 butir pernyataan memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0,142 dan bernilai positif sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid dan pengujian dapat dilanjutkan tanpa eliminasi butir. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan dengan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan kriteria lebih besar dari 0,60, dengan hasil sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Status
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,893	> 0,60	Reliabel
<i>Core Values</i> Kemenkeu	0,831	> 0,60	Reliabel
<i>Public Service Motivation</i>	0,664	> 0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,787	> 0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, yaitu *Perceived Organizational Support* sebesar 0,893, *Core Values* Kemenkeu sebesar 0,831, *Public Service Motivation* sebesar 0,664, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,787. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi yang baik untuk digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel *Perceived Organizational Support* mencakup dimensi Keadilan, Dukungan Atasan, Penghargaan, dan Kondisi Kerja. Ringkasan nilai rata-rata jawaban responden disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Dimensi / Indikator	Rata-Rata
<i>Perceived Organizational Support</i>	4,64
Keadilan (X1.1)	4,63
X1.1.1	4,61
X1.1.2	4,65
Dukungan Atasan (X1.2)	4,65
X1.2.1	4,72
X1.2.2	4,64
X1.2.3	4,58
Penghargaan (X1.3)	4,64
X1.3.1	4,68
X1.3.2	4,56
X1.3.3	4,61
X1.3.4	4,52
X1.3.5	4,85
Kondisi Kerja (X1.4)	4,64
X1.4.1	4,64
X1.4.2	4,63
X1.4.3	4,66
X1.4.4	4,63

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 4,64 yang mencerminkan kecenderungan responden setuju terhadap pernyataan pada variabel ini. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah X1.3.5 (Organisasi memberikan kesempatan untuk promosi jabatan) sebesar 4,85, sedangkan yang terendah adalah X1.3.4 (Organisasi peduli dengan kepuasan saya di tempat kerja) sebesar 4,52 yang masih berada pada rentang setuju. Pada tiap dimensi, nilai rata-rata tertinggi berturut-turut terdapat pada pernyataan mengenai kecukupan informasi sebelum keputusan diterapkan (Keadilan), umpan balik atasan (Dukungan Atasan), kesempatan promosi jabatan (Penghargaan), dan kecukupan fasilitas kerja (Kondisi Kerja). Variabel *Core Values* Kementerian Keuangan mencakup dimensi Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Ringkasan nilai rata-rata jawaban responden disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel *Core Values* Kementerian Keuangan

Dimensi / Indikator	Rata-Rata
<i>Core Values</i> Kementerian Keuangan	4,88
Integritas (X2.1)	4,92
X2.1.1	4,93
X2.1.2	4,90
Profesionalisme (X2.2)	4,87
X2.2.1	4,86
X2.2.2	4,88
Sinergi (X2.3)	4,84
X2.3.1	4,84
X2.3.2	4,84
Pelayanan (X2.4)	4,88
X2.4.1	4,83
X2.4.2	4,92
Kesempurnaan (X2.5)	4,90
X2.5.1	4,88
X2.5.2	4,92

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *Core Values* Kementerian Keuangan sebesar 4,88 yang mengindikasikan responden sangat setuju terhadap pernyataan pada variabel ini. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan mengenai

kejujuran dalam melaksanakan pekerjaan (X2.1.1) sebesar 4,93, sedangkan yang terendah adalah pernyataan mengenai pemberian solusi terbaik kepada pengguna layanan (X2.4.1) sebesar 4,83. Nilai rata-rata dimensi berada pada rentang yang tinggi, yaitu Integritas 4,92, Kesempurnaan 4,90, Pelayanan 4,88, Profesionalisme 4,87, dan Sinergi 4,84, sehingga menunjukkan internalisasi nilai-nilai organisasi yang kuat pada para pegawai.

Variabel *Public Service Motivation* mencakup dimensi Komitmen pada Kepentingan Publik, Ketertarikan pada Pembuatan Kebijakan Publik, Kasih Sayang/Empati, dan Pengorbanan Diri. Ringkasan nilai rata-rata jawaban responden disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel *Public Service Motivation*

Dimensi / Indikator	Rata-Rata
<i>Public Service Motivation</i>	4,73
Komitmen pada Kepentingan Publik (Y1.1)	4,89
Y1.1.1	4,88
Y1.1.2	4,90
Ketertarikan pada Pembuatan Kebijakan Publik (Y1.2)	4,83
Y1.2.1	4,81
Y1.2.2	4,85
Kasih Sayang/Empati (Y1.3)	4,88
Y1.3.1	4,88
Y1.3.2	4,87
Pengorbanan Diri (Y1.4)	4,34
Y1.4.1	4,48
Y1.4.2	4,21

Sumber: Data primer (diolah)

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *Public Service Motivation* sebesar 4,73 yang mencerminkan motivasi pelayanan publik pegawai yang tinggi. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Y1.1.2 (keyakinan bahwa pelayanan publik yang berkelanjutan itu penting) sebesar 4,90, sedangkan yang terendah adalah Y1.4.2 (kesediaan mengambil risiko kerugian pribadi untuk membantu masyarakat) sebesar 4,21. Dimensi Komitmen pada Kepentingan Publik memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,89, sementara dimensi Pengorbanan Diri paling rendah sebesar 4,34, yang menunjukkan bahwa pegawai sangat berkomitmen pada kepentingan publik meski tetap memandang penting menjaga kepentingan pribadinya.

Variabel Kinerja Pegawai mencakup dimensi Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Tanggung Jawab, Kerja Sama, dan Inisiatif. Ringkasan nilai rata-rata jawaban responden disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Dimensi / Indikator	Rata-Rata
Kinerja Pegawai	4,56
Kualitas Kerja (Y2.1)	4,69
Y2.1.1	4,77
Y2.1.2	4,76
Y2.1.3	4,69
Y2.1.4	4,54
Kuantitas Kerja (Y2.2)	4,65
Y2.2.1	4,71
Y2.2.2	4,58
Tanggung Jawab (Y2.3)	4,78
Y2.3.1	4,78
Y2.3.2	4,78
Kerja Sama (Y2.4)	4,68
Y2.4.1	4,70
Y2.4.2	4,65
Inisiatif (Y2.5)	3,98

Y2.5.1	4,48
Y2.5.2	4,52
Y2.5.3	2,67
Y2.5.4	4,26

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Kinerja Pegawai sebesar 4,56 yang mencerminkan responden setuju terhadap pernyataan pada variabel ini meskipun tidak setinggi tiga variabel lainnya. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Y2.3.1 dan Y2.3.2 pada dimensi Tanggung Jawab (bertanggung jawab atas fasilitas serta mengakui dan memperbaiki kesalahan kerja) sebesar 4,78, sedangkan indikator terendah adalah Y2.5.3 (selalu menunggu perintah atasan sebelum bekerja) sebesar 2,67 yang menunjukkan bahwa pegawai justru tidak setuju bersikap pasif menunggu perintah. Dimensi Inisiatif memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,98 karena pengusulan ide dan solusi menuntut sumber daya waktu dan pemikiran untuk menganalisis situasi serta risiko.

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator mampu merepresentasikan variabel secara valid dan andal. Pada tahap awal, terdapat sejumlah indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,708 dan beberapa indikator yang jawabannya sangat didominasi skala 5 sehingga menimbulkan *singular matrix error* pada *bootstrapping*. Setelah dilakukan eliminasi bertahap terhadap sepuluh indikator (X2.1.1, X2.1.2, X2.4.2, X2.5.2, Y1.1.2, Y1.2.2, Y1.4.1, Y1.4.2, Y2.5.3, dan Y2.5.4), diperoleh model *second order* reflektif-reflektif dengan 36 indikator yang layak. Hasil *outer loading* akhir disajikan dalam Tabel 7 (Neha Sharma & N.P Singh, 2025).

Tabel 7. Hasil *Outer Loading* Setelah Eliminasi Indikator

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	X1.1.1	0,923	Andal
	X1.1.2	0,903	Andal
	X1.2.1	0,891	Andal
	X1.2.2	0,932	Andal
	X1.2.3	0,845	Andal
	X1.3.1	0,866	Andal
	X1.3.2	0,893	Andal
	X1.3.3	0,905	Andal
	X1.3.4	0,905	Andal
	X1.3.5	0,650	Andal
	X1.4.1	0,848	Andal
	X1.4.2	0,815	Andal
	X1.4.3	0,849	Andal
	X1.4.4	0,835	Andal
<i>Core Values Kemenkeu</i>	X2.2.1	0,872	Andal
	X2.2.2	0,865	Andal
	X2.3.1	0,886	Andal
	X2.3.2	0,871	Andal
	X2.4.1	1,000	Andal
	X2.5.1	1,000	Andal
<i>Public Service Motivation</i>	Y1.1.1	1,000	Andal
	Y1.2.1	1,000	Andal
	Y1.3.1	0,891	Andal
	Y1.3.2	0,926	Andal
Kinerja Pegawai	Y2.1.1	0,809	Andal
	Y2.1.2	0,864	Andal
	Y2.1.3	0,862	Andal
	Y2.1.4	0,686	Andal
	Y2.2.1	0,916	Andal
	Y2.2.2	0,914	Andal

Y2.3.1	0,891	Andal
Y2.3.2	0,885	Andal
Y2.4.1	0,901	Andal
Y2.4.2	0,902	Andal
Y2.5.1	0,951	Andal
Y2.5.2	0,948	Andal

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 7, seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator. Sebagian besar indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,708 sehingga variabel mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikatornya. Dua indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,40 dan 0,708, yaitu X1.3.5 (0,650) dan Y2.1.4 (0,686), tetap dipertahankan karena nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* pada variabelnya telah memenuhi kriteria yang disarankan. Dengan demikian, indikator-indikator yang dipakai telah valid dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Selanjutnya, reliabilitas variabel dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan batas minimum 0,70, dengan hasil sebagaimana Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,942	0,949	Andal
<i>Core Values</i> Kemenkeu	0,864	0,899	Andal
<i>Public Service Motivation</i>	0,735	0,835	Andal
Kinerja Pegawai	0,910	0,924	Andal

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 8, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,735 hingga 0,942 dan nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,835 hingga 0,949. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang baik dan dinyatakan reliabel.

Validitas konvergen dinilai dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan kriteria lebih besar dari 0,50, dengan hasil sebagaimana Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,575	Valid
<i>Core Values</i> Kemenkeu	0,597	Valid
<i>Public Service Motivation</i>	0,560	Valid
Kinerja Pegawai	0,506	Valid

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 9, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu *Perceived Organizational Support* 0,575, *Core Values* Kemenkeu 0,597, *Public Service Motivation* 0,560, dan Kinerja Pegawai 0,506. Hal ini berarti setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator pembentuknya sehingga seluruh variabel telah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan layak digunakan pada analisis selanjutnya.

Validitas diskriminan dinilai melalui *cross loading*, kriteria Fornell-Larcker, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil uji *cross loading* menunjukkan nilai skor variabel ke indikatornya lebih besar dibanding ke indikator lain sehingga indikator dinyatakan valid. Hasil kriteria Fornell-Larcker disajikan dalam Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	<i>Core Values</i>	Kinerja Pegawai	POS	PSM
<i>Core Values</i> Kemenkeu	0,772			
Kinerja Pegawai	0,563	0,711		
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,442	0,363	0,759	

<i>Public Service Motivation</i>	0,576	0,534	0,413	0,748
----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 10, nilai akar AVE tiap variabel (nilai diagonal) lebih besar dibanding korelasinya dengan variabel lain. Nilai akar AVE *Core Values* Kemenkeu 0,772, *Kinerja Pegawai* 0,711, *Perceived Organizational Support* 0,759, dan *Public Service Motivation* 0,748 seluruhnya melampaui korelasi antarvariabel. Dengan demikian, setiap variabel memiliki keunikan dan kriteria Fornell-Larcker terpenuhi.

Tabel 11. Hasil Uji HTMT

Hubungan Antarvariabel	HTMT
<i>Core Values</i> Kemenkeu ↔ <i>Kinerja Pegawai</i>	0,635
<i>Perceived Organizational Support</i> ↔ <i>Kinerja Pegawai</i>	0,409
<i>Public Service Motivation</i> ↔ <i>Kinerja Pegawai</i>	0,660
<i>Core Values</i> Kemenkeu ↔ <i>Perceived Organizational Support</i>	0,491
<i>Core Values</i> Kemenkeu ↔ <i>Public Service Motivation</i>	0,721
<i>Perceived Organizational Support</i> ↔ <i>Public Service Motivation</i>	0,496

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 11, seluruh nilai HTMT antarvariabel berada di bawah ambang batas 0,90, dengan nilai tertinggi 0,721 pada hubungan *Core Values* Kemenkeu dengan *Public Service Motivation* dan terendah 0,409 pada hubungan *Perceived Organizational Support* dengan *Kinerja Pegawai*. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dapat membedakan dirinya secara statistik dari variabel lain sehingga validitas diskriminan terpenuhi dan analisis dapat dilanjutkan ke evaluasi model struktural.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan kausal antarkonstruksi laten berdasarkan hipotesis penelitian. Tahap pertama adalah uji multikolinearitas melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria kurang dari 3, dengan hasil sebagaimana Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji VIF

Hubungan	VIF
<i>Core Values</i> Kemenkeu → <i>Kinerja Pegawai</i>	1,618
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Kinerja Pegawai</i>	1,303
<i>Public Service Motivation</i> → <i>Kinerja Pegawai</i>	1,570
<i>Core Values</i> Kemenkeu → <i>Public Service Motivation</i>	1,242
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Public Service Motivation</i>	1,242

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 12, seluruh nilai VIF berada di bawah 3, dengan nilai tertinggi 1,618 pada hubungan *Core Values* Kemenkeu terhadap *Kinerja Pegawai* dan terendah 1,242 pada hubungan menuju *Public Service Motivation*. Nilai VIF yang rendah menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas sehingga estimasi koefisien jalur bersifat stabil, tidak bias, dan dapat diinterpretasikan sebagai pengaruh murni tiap konstruk.

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependennya, dengan hasil sebagaimana Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Uji R-square

Variabel Endogen	R-square	R-square adjusted
<i>Kinerja Pegawai</i>	0,388	0,378
<i>Public Service Motivation</i>	0,363	0,356

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 13, nilai *R-square* Kinerja Pegawai sebesar 0,388 dan *Public Service Motivation* sebesar 0,363. Angka tersebut berarti variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 38,8 persen dan *Public Service Motivation* sebesar 36,3 persen, sedangkan sisanya, yaitu 61,2 persen dan 63,7 persen, dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Merujuk kriteria penelitian sosial, tingkat prediksi kedua variabel endogen tergolong lemah sehingga masih terdapat ruang untuk memasukkan variabel lain pada model.

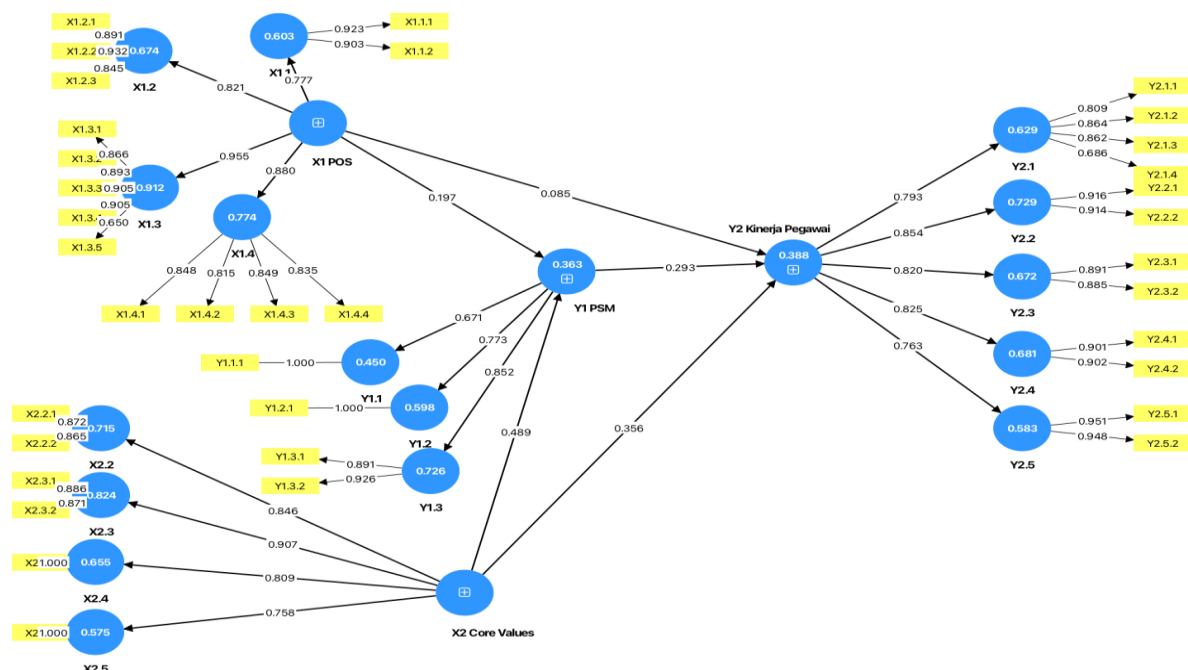
Effect size (f^2) menunjukkan kekuatan pengaruh spesifik tiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogennya, dengan hasil sebagaimana Tabel 14.

Tabel 14. Hasil Uji f-square

Hubungan	f ²	Kategori
<i>Core Values</i> Kemenkeu → Kinerja Pegawai	0,128	Kecil
<i>Perceived Organizational Support</i> → Kinerja Pegawai	0,009	Kecil
<i>Public Service Motivation</i> → Kinerja Pegawai	0,089	Kecil
<i>Core Values</i> Kemenkeu → <i>Public Service Motivation</i>	0,302	Sedang
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Public Service Motivation</i>	0,049	Kecil

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 14, sebagian besar hubungan memiliki *effect size* pada kategori kecil, kecuali pengaruh *Core Values* Kemenkeu terhadap *Public Service Motivation* yang berada pada kategori sedang dengan nilai f^2 sebesar 0,302. Pengaruh *Core Values* Kemenkeu, *Perceived Organizational Support*, dan *Public Service Motivation* terhadap Kinerja Pegawai masing-masing sebesar 0,128, 0,009, dan 0,089, sedangkan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Public Service Motivation* sebesar 0,049. Pengujian *predictive relevance* menunjukkan seluruh nilai $Q^2_{predict}$ berada di atas nol dan nilai RMSE PLS-SEM lebih rendah daripada *Linear Model*, sehingga model memiliki kemampuan prediksi yang baik.



Gambar 1. Model Struktural Penelitian

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *path coefficients* melalui *bootstrapping* untuk mengetahui besarnya dan arah pengaruh antarvariabel. Suatu pengaruh dinyatakan signifikan

apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,65 pada tingkat signifikansi 5% atau *p-value* kurang dari 0,05. Hasil pengujian disajikan dalam Tabel 15.

Tabel 15. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	O	T-Statistics	P-Values	Keputusan
<i>Core Values</i> Kemenkeu → Kinerja Pegawai	0,356	4,251	0,000	Signifikan
<i>Core Values</i> Kemenkeu → <i>Public Service Motivation</i>	0,489	5,574	0,000	Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> → Kinerja Pegawai	0,085	1,259	0,104	Tidak Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Public Service Motivation</i>	0,197	2,777	0,003	Signifikan
<i>Public Service Motivation</i> → Kinerja Pegawai	0,293	3,667	0,000	Signifikan
<i>Core Values</i> Kemenkeu → <i>Public Service Motivation</i> → Kinerja Pegawai	0,143	2,761	0,003	Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Public Service Motivation</i> → Kinerja Pegawai	0,058	2,335	0,010	Signifikan

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 15, *Core Values* Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($O = 0,356$; $p = 0,000$) maupun terhadap *Public Service Motivation* ($O = 0,489$; $p = 0,000$). *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai ($O = 0,085$; $p = 0,104$), tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Public Service Motivation* ($O = 0,197$; $p = 0,003$). *Public Service Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($O = 0,293$; $p = 0,000$).

Pada pengujian pengaruh tidak langsung, *Core Values* Kemenkeu berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui *Public Service Motivation* ($O = 0,143$; $p = 0,003$) dan *Perceived Organizational Support* juga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui *Public Service Motivation* ($O = 0,058$; $p = 0,010$). Dengan demikian, *Public Service Motivation* terbukti memediasi pengaruh kedua variabel eksogen terhadap Kinerja Pegawai. Secara keseluruhan, dari tujuh jalur yang diuji, hanya pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai yang tidak signifikan.

Importance-Performance Map Analysis (IPMA) digunakan untuk melengkapi hasil PLS-SEM dengan memetakan tingkat kepentingan (*importance*) dan kinerja (*performance*) tiap konstruk terhadap Kinerja Pegawai, dengan hasil sebagaimana Tabel 16.

Tabel 16. Hasil Pengujian IPMA

Konstruk	Importance	Performance	Kuadran
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,143	87,068	III (<i>low priority</i>)
<i>Core Values</i> Kemenkeu	0,500	89,874	I (<i>keep up the good work</i>)
<i>Public Service Motivation</i>	0,293	89,823	IV (<i>possible over kill</i>)
Rata-Rata	0,312	88,922	-

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 16, *Core Values* Kemenkeu berada pada kuadran I (*keep up the good work*) dengan *importance* dan *performance* yang tinggi sehingga menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Perceived Organizational Support* berada pada kuadran III (*low priority*) dengan *importance* dan *performance* yang relatif rendah, sedangkan *Public Service Motivation* berada pada kuadran IV (*possible over kill*) dengan *performance* tinggi tetapi *importance* relatif rendah. Temuan ini memberikan sinyal bagi pengambil kebijakan di Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur untuk memfokuskan upaya strategis pada penguatan internalisasi *Core Values* Kemenkeu, sambil tetap menjaga dukungan organisasi dan motivasi pelayanan publik pegawai.

Pembahasan

1. Deskripsi *Perceived Organizational Support*, *Core Values* Kemenkeu, *Public Service Motivation*, dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi positif terhadap *Perceived Organizational Support*, terutama pada dimensi Penghargaan. Pemberian kesempatan promosi jabatan menjadi indikator yang paling diapresiasi karena mencerminkan bahwa organisasi memberi kesempatan yang luas dan terbuka bagi pegawai untuk mengikuti seleksi dan promosi, sementara umpan balik atasan menunjukkan dukungan bagi peningkatan kualitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Karlinda et al. (2022) yang menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dukungan organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi. Penelitian Junaedi et al. (2021) juga mendapati bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *perceived organizational support*.

Pada variabel *Core Values* Kemenkeu, pegawai menyepakati bahwa nilai-nilai Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan menjadi pilar yang dijunjung di lingkungan kerja. Temuan ini sesuai dengan Suryanto et al. (2017) yang menemukan bahwa dengan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang diinternalisasikan dan diterapkan, kinerja organisasi dapat meningkat lebih baik. Pada variabel *Public Service Motivation*, pegawai memiliki persepsi positif terutama pada dimensi komitmen pada kepentingan publik, sedangkan dimensi pengorbanan diri memiliki persepsi positif terendah karena pegawai tetap memandang penting menjaga kepentingan pribadinya. Hal ini sejalan dengan Perry (1996) yang menyatakan bahwa *public service motivation* terdiri atas dimensi komitmen pada kepentingan publik, ketertarikan pada pembuatan kebijakan publik, kasih sayang, dan pengorbanan diri.

Pada variabel Kinerja Pegawai, hasil menunjukkan bahwa pegawai mampu bertanggung jawab atas fasilitas serta mengakui dan memperbaiki kesalahan kerja, di samping memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan. Persepsi positif atas inisiatif mengusulkan ide cenderung lebih moderat karena pengusulan ide menuntut sumber daya waktu dan pemikiran untuk menganalisis situasi dan risiko. Temuan ini sejalan dengan Sabir et al. (2022) yang mendapati bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan dan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta Saluy et al. (2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang kemudian berpengaruh positif terhadap kinerja.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Core Values* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Public Service Motivation*

Hasil pengujian menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Core Values* Kemenkeu berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Public Service Motivation*. Dukungan organisasi seperti kesempatan promosi jabatan dan kompensasi finansial yang memadai memberikan motivasi kepada pegawai untuk melaksanakan pelayanan publik yang berkualitas, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Kompensasi finansial yang memadai membuat pegawai merasa aman sehingga dapat bekerja dengan fokus dan berkomitmen bertindak etis, sedangkan kesempatan promosi yang adil membuat pegawai merasa kompetensinya dipercaya.

Core Values Kemenkeu seperti bersikap adil dan kepatuhan terhadap prosedur operasi standar juga memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan publik yang prima. Bekerja secara tidak adil atau tidak profesional berisiko menimbulkan aduan pengguna layanan yang berujung sanksi, sementara pengabaian prosedur akan menghasilkan produk yang salah dan merugikan pegawai sendiri. Selanjutnya, motivasi pelayanan publik yang dimiliki pegawai, seperti keyakinan bertindak etis dan rasa empati, mendorong pegawai menunjukkan hasil kerja yang optimal karena merasa layanan tersebut penting bagi masyarakat yang membutuhkan.

Dengan demikian, *Public Service Motivation* berperan menjembatani pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Core Values* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini sejalan

dengan Paarlberg dan Perry (2007) yang menyatakan bahwa nilai-nilai pelayanan publik individu memediasi hubungan antara insentif organisasi dengan perilaku individu. Temuan ini juga sesuai dengan Lusinto (2024) dan Caillier (2016) yang menemukan bahwa motivasi pelayanan publik memediasi hubungan antarvariabel organisasi dengan kinerja dan komitmen.

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian menemukan bahwa pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai belum dapat secara langsung meningkatkan kinerja. Dukungan seperti kompensasi finansial dan kesempatan promosi jabatan belum langsung diterjemahkan pegawai sebagai kewajiban memberi timbal balik berupa komitmen untuk berkinerja optimal. Menurut Blau (2017), pertukaran yang berhasil adalah yang menyebabkan satu individu berkomitmen kepada individu lainnya, sehingga dukungan organisasi membutuhkan komitmen pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja.

Selain itu, dukungan seperti kesempatan promosi dan kompensasi finansial dimungkinkan dipandang tidak spesial sehingga belum memenuhi rasa keadilan, terutama ketika kompensasi yang diperoleh dinilai sama dengan pegawai lain yang kinerjanya lebih rendah. Temuan ini tidak sejalan dengan Karlinda et al. (2022) dan Junaedi et al. (2021) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap kinerja, tetapi sejalan dengan Amalia et al. (2025) yang menemukan bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh *perceived organizational support*.

4. Pengaruh *Core Values* Kemenkeu terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menemukan bahwa *Core Values* Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, makin tinggi penerapan *Core Values* dalam organisasi, makin baik pula kinerja yang dicapai pegawai. Nilai organisasi berperan sebagai pedoman perilaku kerja yang memengaruhi tindakan dan sikap pegawai dalam menunaikan tugas. Nilai profesionalisme, misalnya, mendorong pegawai memberikan hasil kerja optimal karena bekerja secara tidak profesional berisiko menimbulkan sanksi, di samping penerapan *Core Values* menjadi unsur penilaian perilaku setiap triwulan yang berdampak pada penghasilan.

Menurut Teori Budaya Organisasi Schein, budaya organisasi merupakan perilaku yang diperlihatkan anggota organisasi dengan nilai-nilai yang dianut sebagai landasannya (Syahril & Ningrum, 2023). Budaya organisasi ini memengaruhi proses pengambilan keputusan, keikutsertaan pegawai, hingga kinerja organisasi secara keseluruhan (Lase et al., 2025). Temuan ini sejalan dengan Wardani dan Khuzaini (2016) yang menemukan bahwa nilai Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta Suryanto et al. (2017) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi dapat lebih baik dengan *Core Values* yang diinternalisasikan dan diterapkan dengan baik.

5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Public Service Motivation*

Hasil pengujian menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Public Service Motivation*. Artinya, makin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, makin tinggi pula motivasi mereka dalam memberikan pelayanan publik. Adanya kesempatan promosi jabatan, kompensasi finansial, dan fasilitas kerja yang memadai mendorong pegawai termotivasi memberikan pelayanan publik yang baik dan menjunjung empati kepada orang lain. Fasilitas kerja yang memadai mendorong pegawai memproses layanan dengan cepat dan tanpa mempersulit pengguna layanan.

Sesuai teori *Perceived Organizational Support* yang disampaikan Eisenberger et al. (1986), dukungan organisasi yang dipersepsikan pegawai akan meningkatkan ikatan emosional yang positif terhadap organisasi sehingga pegawai melakukan upaya lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi. Vandenabeele (2007) juga menyatakan bahwa salah satu kunci

internalisasi nilai-nilai pelayanan publik adalah organisasi merespons *basic psychological needs* setiap individu. Dengan demikian, dukungan organisasi untuk melaksanakan pelayanan publik akan memperkuat motivasi pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

6. Pengaruh *Core Values* Kemenkeu terhadap *Public Service Motivation*

Hasil pengujian menemukan bahwa *Core Values* Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Public Service Motivation*. Artinya, makin tinggi penerapan *Core Values* dalam organisasi, makin tinggi pula motivasi pegawai dalam melakukan pelayanan publik. Nilai seperti mengupayakan solusi terbaik bagi pengguna layanan dan menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas mendorong pegawai memiliki komitmen kepada pelayanan publik, karena mengabaikannya berarti menciderai kepentingan publik yang seharusnya diutamakan dan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan pengguna layanan.

Menurut Teori Budaya Organisasi Schein, nilai-nilai organisasi akan menuntun anggota organisasi tentang apa yang seharusnya, yang boleh, dan yang tidak boleh (Soelistya et al., 2022). *Self Determination Theory* juga menyatakan bahwa identitas pelayanan publik individu berpengaruh langsung terhadap perilaku pelayanan publik (Vandenabeele, 2007). Hal ini menjelaskan bahwa pembangunan budaya organisasi melalui internalisasi dan penerapan *Core Values* berperan meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan publik.

7. Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menemukan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *Public Service Motivation*. Artinya, makin tinggi motivasi pelayanan publik pegawai, makin meningkat pula kinerjanya. Komitmen pada kepentingan publik dan rasa empati mendorong pegawai untuk teliti, memperhatikan kerapian hasil kerja, dan berupaya agar kerjanya bagi kepentingan publik semakin baik. Rasa empati juga membuat pegawai senang membantu rekan kerja dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Teori *Public Service Motivation* dari Perry dan Wise (1990) menjelaskan bahwa individu termotivasi secara intrinsik untuk mengabdikan pada kepentingan publik melampaui imbalan material atau kepentingan pribadi, dan motivasi ini memiliki relasi positif dengan kinerja individu. Temuan ini sejalan dengan Adnan Hakim dan Hamid (2021), Setyawan et al. (2024), dan Lusinto (2024) yang menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik secara positif dan signifikan.

8. Hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA)

Hasil IPMA menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berada pada kuadran *low priority* dengan persepsi pegawai atas dukungan organisasi sebesar 4,64 dari skala 5. Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan dukungan, tetapi dukungan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, organisasi perlu mengarahkan berbagai bentuk dukungan agar tidak hanya memenuhi kebutuhan pegawai, tetapi juga menguatkan motivasi, komitmen, dan perilaku kerja yang mendukung target kinerja, misalnya melalui pengkajian ulang skema tunjangan kinerja agar lebih mencerminkan asas keadilan.

Core Values Kemenkeu berada pada kuadran *keep up the good work* dengan persepsi pegawai sebesar 4,88 dari skala 5, dengan dimensi Sinergi sebagai representasi tertinggi. Organisasi Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Timur dapat menjaga dan meningkatkan sinergi serta komitmen pegawai, salah satunya melalui pembentukan komunitas berbasis minat pegawai untuk membangun keterikatan emosional antarpegawai dan memperkuat komitmen bersama. Sementara itu, *Public Service Motivation* berada pada kuadran *possible over kill* dengan persepsi sebesar 4,73 dari skala 5, sehingga performanya yang sudah baik perlu dijaga agar tidak menurun.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengintegrasian *Perceived Organizational Support*, *Core Values* Kementerian Keuangan, dan *Public Service Motivation* dalam satu model kinerja pegawai pada konteks instansi vertikal perbendaharaan negara di

Indonesia. Temuan utama menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, tetapi berpengaruh melalui *Public Service Motivation*, sedangkan *Core Values* Kemenkeu berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi dan motivasi pelayanan publik merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Core Values* Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Public Service Motivation* sebagai variabel mediasi; *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai sehingga dukungan organisasi belum dapat langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja; *Core Values* Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai sehingga makin tinggi internalisasi dan penerapan *Core Values* makin baik pula kinerja pegawai; *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Public Service Motivation*; *Core Values* Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Public Service Motivation*; dan *Public Service Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga makin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki pegawai, makin meningkat pula kinerjanya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur pada periode tertentu sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh instansi atau wilayah lain. Kedua, penelitian menggunakan variabel yang terbatas, yaitu *perceived organizational support*, *Core Values* Kemenkeu, dan *public service motivation*, sementara variabel eksogen dalam model hanya mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 38,8 persen dan *Public Service Motivation* sebesar 36,3 persen sehingga masih terdapat faktor lain di luar model yang memengaruhi variabel dependen. Ketiga, penggunaan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner lebih menekankan persepsi responden dan belum sepenuhnya menangkap perubahan jangka panjang.

Saran

Kantor-kantor vertikal Ditjen Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur disarankan untuk secara intensif dan berkala melakukan internalisasi *Core Values* Kemenkeu kepada seluruh pegawai, dengan para atasan menjadi teladan dan pegawai saling menjadi contoh dalam penerapannya pada pelaksanaan tugas sehari-hari. Dukungan organisasi yang telah diberikan perlu dipertahankan atau ditingkatkan, disertai mekanisme penilaian kinerja yang lebih memenuhi rasa keadilan, serta langkah-langkah mengasah motivasi pelayanan publik seperti program penghargaan bagi pegawai dengan kinerja pelayanan terbaik dan pembinaan mental yang menekankan empati. Bagi peneliti berikutnya, disarankan menggunakan indikator dan variabel yang lebih banyak agar penelitian lebih komprehensif. Salah satu faktor yang disebut responden dalam pertanyaan terbuka sebagai pendorong kinerja terbaik adalah kepemimpinan, sehingga faktor kepemimpinan dapat dimasukkan sebagai variabel eksogen pada penelitian selanjutnya.

REFERENSI

Adnan Hakim, A. A. A., & Hamid, N. (2021). Pengaruh Public Service Motivation dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 170–181. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2427>

- Amalia, R., Cattleyana, D., & 'Aini, W. H. (2025). Pengaruh Employee Engagement, Perceived Organizational and Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan. *Analisa: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 13(1), 14–22. <https://doi.org/10.62734/analisa.v13i1.562>
- Ashari, L., Thamrin, M., & Sanosra, A. (2025). Effect of Public Service Motivation and Competence on Staff Performance with Professionalism as Intervening Variable. *Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity*, 2(1), 81–94. <https://doi.org/10.61796/icossh.v2i1.69>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Caillier, J. G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, 18(2), 300–318. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- DJPb Jatim. (2025). *Press Release APBN Regional Jawa Timur s.d. 30 September 2025*. DJPb Jatim. <https://djp.kemenkeu.go.id/kanwil/jatim/id/data-publikasi/press-release/3101-press-release-apbn-regional-jawa-timur-s-d-30-september-2025.html>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Hamdi, M., & Ismaryati, S. (2021). *Metodologi Penelitian Administrasi* (3rd ed.). Universitas Terbuka.
- Jamhadi, A., Deviyantoro, & Sunaryo, D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kesejahteraan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Implikasinya Pada Mutu Perguruan Tinggi Universitas Swasta Di Kota Serang. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 92–120. <https://doi.org/10.30656/jm.v14i2.9280>
- Junaedi, A. A. S., Pasinringi, S. A., & Sangkala, S. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Dokter Melalui Work Engagement di Rumah Sakit Umum Daerah Kelas B di Kota Makassar. *Ecosystem*, 21(1).
- Juniarty, & Wijayanti, C. A. (2025). *PLS-SEM SmartPLS 3 dan 4: Panduan Praktis bagi Pemula* (1st ed.). Nasya Expanding Management.
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 73–78. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318>
- Kemenkeu. (2024). *Perjalanan Reformasi Birokrasi*. Kemenkeu. <https://www.kemenkeu.go.id/transformati-kelembagaan/profil-reformasi-birokrasi>
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Lusinto, W. H. (2024). Pengaruh Customer Service Orientation Dan Public Service Motivation Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Tangerang Selatan. *Tadbir Peradaban*, 4(2), 420–431.

- Nandalia, D., & Rizqi, M. A. (2023). Pengaruh Penerapan Core Values AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai di PT. Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 259. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1818>
- Neha Sharma, & N.P Singh. (2025). Formative & Reflective Measurement Models. *Southeast Asian Business Review*, 3(2), 87–102. <https://doi.org/10.20473/sabr.v3i2.71007>
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387–408. <https://doi.org/10.1177/0275074006297238>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6(1), 5–22. <http://www.jstor.org/sTabel/1181620>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Prianggono, E. (2012). Dampak Implementasi Reformasi Birokrasi terhadap Intensitas Praktik Kecurangan pada Proses Pencairan Dana (Studi Kasus KPPN Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(1).
- Purwanto, A. J., & Elu, W. B. (2019). *Inovasi dan Perubahan Organisasi* (1st ed., Vol. 2). Universitas Terbuka.
- Setyawan, A. A., Ningsih, Y., Utami, E. Y., Yakin, I., & Sulastri, T. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Public Service Motivation, dan Affective Commitment terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, 8(2).
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, & Chairunnisah, R. (2021). *Kinerja Karyawan* (1st ed.). Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik* (1st ed.). Nizamia Learning Center.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Suryanto, D., Subroto, B., & Andayani, W. (2017). Persepsi Pegawai Mengenai Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Nilai-Nilai Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 3(2), 109–121. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2017.003.02.4>
- Syahril, & Ningrum, T. A. (2023). *Perilaku dan Budaya Organisasi* (1st ed.). Rajagrafindo Persada.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Wardani, L. K., & Khuzaini, K. (2016). Pengaruh Implementasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5(11).