Jurnal Andi Djemma | Jurnal Pendidikan
P-ISSN: 2622-6537 & E-ISSN: 2622-8513
Volume 6 Nomor 2, Bulan Agustus Tahun 2023
Nomor :79/E/KPT/2023

PUBLIC SERVICE MOTIVATION DALAM SEKTOR PENDIDIKAN: MOTIVASI PELAYANAN DAN KINERJA GURU

Rezal Hadi Basalamah[1]

[1]Universitas Maritim Raja Ali Haji, Tanjung Pinang, Indonesia.

Email: rezalbasalamah@umrah.ac.id.

Abstrak. *Motivasi guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi dan kondisi kerja, tetapi juga oleh dorongan untuk memberikan manfaat kepada peserta didik dan masyarakat. Dalam perspektif manajemen publik, dorongan tersebut dapat dijelaskan melalui Public Service Motivation (PSM) atau motivasi pelayanan publik. Artikel ini bertujuan menganalisis relevansi PSM dalam sektor pendidikan, khususnya keterkaitannya dengan kinerja guru dan konteks Indonesia sebagai negara berkembang. Penelitian menggunakan pendekatan integrative literature review dengan menelaah publikasi ilmiah yang relevan mengenai PSM, profesi guru, kinerja, dan organisasi pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa PSM berkaitan dengan perilaku profesional dan kinerja guru, tetapi hubungan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor individual dan organisasional. Kepuasan kerja, kesesuaian individu dengan organisasi, kondisi kerja, dukungan kelembagaan, dan kapasitas sekolah turut membentuk hubungan tersebut. Kajian ini menegaskan bahwa PSM lebih tepat dipahami sebagai sumber daya motivasional yang bekerja bersama faktor individual dan organisasional dalam membentuk kualitas pelayanan pendidikan.*

Kata kunci*: Public Service Motivation, manajemen publik, pendidikan, guru, kinerja guru.*

Abstract*. Teacher motivation is shaped not only by compensation and working conditions but also by the willingness to provide benefits to students and society. From a public management perspective, this orientation can be explained through Public Service Motivation (PSM). This article examines the relevance of PSM in the education sector, particularly its relationship with teacher performance and its applicability to Indonesia as a developing-country context. The study employs an integrative literature review of relevant scholarly publications on PSM, the teaching profession, performance, and educational organizations. The review indicates that PSM is associated with teachers' professional behavior and performance, while this relationship is shaped by various individual and organizational factors. Job satisfaction, person-organization fit, working conditions, institutional support, and school capacity contribute to this relationship. The study concludes that PSM is better understood as a motivational resource that interacts with individual and organizational factors in shaping the quality of educational services.*

Keywords: *Public Service Motivation, public management, education, teachers, teacher performance.*

PENDAHULUAN

Guru menempati posisi penting dalam penyelenggaraan pendidikan karena berbagai kebijakan, kurikulum, dan sumber daya pendidikan pada akhirnya diterjemahkan melalui praktik pembelajaran. Ketersediaan fasilitas, kurikulum yang baik, maupun kebijakan pendidikan yang dirancang secara memadai belum dengan sendirinya menghasilkan layanan pendidikan yang berkualitas apabila tidak didukung oleh guru yang mampu dan memiliki dorongan untuk menjalankan pekerjaannya secara profesional. Karena itu, pembahasan mengenai kualitas pendidikan tidak cukup berhenti pada kompetensi guru. Perhatian juga perlu diberikan pada motivasi yang mendasari kesediaan guru untuk terlibat dalam pekerjaan, memberikan perhatian kepada peserta didik, dan mempertahankan kualitas pelayanan yang diberikan.

Motivasi kerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai kondisi, seperti kesejahteraan, kepuasan kerja, lingkungan organisasi, kepemimpinan, dan peluang pengembangan profesional. Namun, pekerjaan guru mempunyai karakter yang membuat

persoalan motivasi tidak sepenuhnya dapat dijelaskan melalui hubungan antara usaha dan imbalan. Manfaat pekerjaan guru terutama dirasakan oleh peserta didik dan dalam jangka panjang turut memberikan manfaat bagi masyarakat. Guru juga berhadapan dengan pekerjaan yang membutuhkan perhatian, kepedulian, dan keterlibatan yang tidak selalu dapat dibatasi melalui uraian tugas formal. Kondisi ini memberikan alasan untuk melihat motivasi guru tidak hanya dari kepentingan individual, tetapi juga dari orientasi untuk memberikan manfaat kepada orang lain dan kepentingan publik.

Dalam kajian manajemen publik, orientasi tersebut dapat dijelaskan melalui konsep Public Service Motivation (PSM) atau motivasi pelayanan publik. Perry dan Wise (1990) memperkenalkan PSM untuk menjelaskan kecenderungan individu dalam merespons motif yang berkaitan dengan institusi dan organisasi publik. Konsep tersebut berangkat dari pemikiran bahwa perilaku individu yang bekerja dalam pelayanan publik tidak selalu digerakkan hanya oleh keuntungan ekonomi atau kepentingan pribadi. Keinginan memberikan kontribusi kepada masyarakat dan terlibat dalam pekerjaan yang menghasilkan manfaat publik juga dapat menjadi sumber motivasi seseorang (Perry & Wise, 1990).

Perry (1996) kemudian mengembangkan PSM sebagai konstruk multidimensional. Dalam pengembangan awalnya, PSM berkaitan dengan beberapa dimensi, antara lain ketertarikan pada pembuatan kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik, kewajiban kewargaan, keadilan sosial, kepedulian, dan pengorbanan diri. Pengembangan tersebut menjadi salah satu pijakan bagi penelitian berikutnya dalam memahami motivasi individu pada organisasi publik. Dalam perkembangannya, PSM digunakan semakin luas untuk menjelaskan sikap, perilaku, pilihan pekerjaan, dan kinerja individu yang bekerja dalam pelayanan publik (Ritz et al., 2016).

Perspektif tersebut penting dalam manajemen publik karena memberikan cara pandang yang tidak semata-mata menempatkan manusia sebagai sumber daya yang perlu diarahkan melalui aturan, insentif, dan pengawasan. Individu juga membawa nilai dan orientasi tertentu ke dalam organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan penghargaan terhadap pekerjaan, tetapi juga bagaimana nilai yang dimiliki individu berhubungan dengan tujuan pelayanan organisasi. Dalam pekerjaan yang mempunyai dampak sosial kuat, kesesuaian antara motif individu dan tujuan organisasi dapat menjadi bagian penting dalam menjelaskan perilaku kerja.

Sektor pendidikan merupakan salah satu konteks yang relevan untuk menggunakan perspektif tersebut. Sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi menyelenggarakan pelayanan yang berkaitan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Guru berada dalam posisi yang berhadapan langsung dengan peserta didik dan menjalankan pekerjaan yang dapat memengaruhi perkembangan pengetahuan, kemampuan, maupun karakter mereka. Oleh karena itu, guru dapat dipahami tidak hanya sebagai tenaga profesional dalam bidang pendidikan, tetapi juga sebagai aktor yang menjalankan pelayanan dengan nilai publik yang kuat.

Relevansi PSM dalam pekerjaan guru didukung oleh penelitian Andersen, Heinesen, dan Holm Pedersen (2014). Penelitian mereka terhadap guru di Denmark menunjukkan bahwa PSM guru memiliki hubungan positif dengan capaian akademik

peserta didik. Temuan tersebut menarik karena PSM tidak hanya dikaitkan dengan persepsi guru mengenai pekerjaannya sendiri, tetapi dengan outcome pendidikan yang diterima peserta didik. Hal tersebut memperlihatkan bahwa orientasi pelayanan yang dimiliki guru dapat memiliki konsekuensi yang lebih luas terhadap pelaksanaan tugas pendidikan.

Namun, hubungan antara PSM dengan kinerja guru tidak selalu dapat dipahami secara langsung. Sarnacchiaro et al. (2019) menunjukkan bahwa kinerja guru dalam sistem pendidikan juga berhubungan dengan faktor lain seperti kepuasan kerja, kesesuaian individu dengan organisasi atau *person-organization fit,* serta *organizational citizenship behavio*r. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi pelayanan perlu dilihat sebagai bagian dari proses yang lebih kompleks. Guru dapat memiliki orientasi pelayanan yang kuat, tetapi bagaimana motivasi tersebut diwujudkan dalam pekerjaan tetap dipengaruhi oleh pengalaman dan kondisi organisasi tempat guru bekerja.

Persoalan tersebut memperlihatkan pentingnya peran organisasi dalam kajian PSM. Motivasi pelayanan tidak muncul dan bekerja dalam ruang yang terpisah dari lingkungan organisasi. Sekolah yang mampu memberikan dukungan profesional, membangun kesesuaian nilai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dapat memberikan ruang bagi guru untuk menerjemahkan motivasi pelayanan ke dalam perilaku kerja. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya, tuntutan administratif, atau kondisi organisasi yang tidak mendukung dapat membatasi kemampuan guru dalam mewujudkan orientasi pelayanan yang dimilikinya.

Karena itu, PSM tidak seharusnya diperlakukan sebagai penentu tunggal kinerja guru. Posisi yang lebih tepat adalah melihat PSM sebagai salah satu sumber motivasi yang berinteraksi dengan kondisi individual dan organisasional. Perspektif ini juga mencegah munculnya anggapan bahwa rendahnya kinerja guru selalu menunjukkan rendahnya kemauan untuk melayani. Dalam kondisi tertentu, persoalan kinerja dapat berkaitan dengan terbatasnya kemampuan organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Pertimbangan konteks menjadi semakin penting ketika PSM digunakan untuk memahami perilaku pelayanan publik di negara berkembang. Sebagian besar pengembangan awal PSM berasal dari pengalaman administrasi publik di negara maju. Padahal, kondisi sosial, ekonomi, budaya, dan kelembagaan pada negara berkembang dapat menghasilkan konfigurasi motivasi yang berbeda. Kebutuhan terhadap keamanan pekerjaan, kesejahteraan, tanggung jawab keluarga, dan nilai sosial dapat berjalan bersamaan dengan keinginan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, orientasi terhadap kepentingan publik dan kepentingan personal tidak selalu dapat dipisahkan secara tegas.

Indonesia menjadi konteks yang relevan untuk melihat persoalan tersebut. Syamsir (2014) menunjukkan bahwa karakteristik sosiodemografis berkaitan dengan variasi PSM pada pegawai negeri sipil di Indonesia. Studi tersebut juga menekankan bahwa penerapan konsep PSM perlu mempertimbangkan perbedaan konteks budaya, keyakinan, serta pandangan terhadap penghargaan finansial. Temuan ini memberikan peringatan agar PSM tidak diperlakukan sebagai konstruk yang selalu bekerja dengan cara yang sama pada setiap negara.

Meskipun demikian, kebutuhan untuk mempertimbangkan konteks tidak berarti PSM tidak dapat digunakan di Indonesia. Budiyanti, Patiro, dan Yamin (2019) menguji instrumen PSM yang dikembangkan dari skala Perry pada pegawai negeri sipil di beberapa kota besar Indonesia. Hasil penelitian mereka memberikan dukungan terhadap penggunaan bentuk instrumen PSM yang lebih ringkas dalam konteks Indonesia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa PSM tetap memiliki relevansi, tetapi penerapannya perlu disertai pengujian terhadap kesesuaian konsep dan instrumen dengan karakter responden serta lingkungan tempat penelitian dilakukan.

Konteks pendidikan Indonesia menambah kompleksitas tersebut. Guru bekerja dalam lingkungan pendidikan yang tidak seragam. Perbedaan kapasitas sekolah, lokasi geografis, kondisi sosial masyarakat, fasilitas pendidikan, status pekerjaan, serta dukungan organisasi dapat menghasilkan pengalaman kerja yang berbeda. Dalam keadaan demikian, guru yang memiliki orientasi pelayanan tinggi tidak selalu memiliki kesempatan yang sama untuk mengubah motivasi tersebut menjadi kinerja. Motivasi individual dengan demikian perlu dibaca bersama dengan kapasitas lingkungan kerja tempat pelayanan pendidikan dilaksanakan.

Kajian mengenai PSM dalam lingkungan pendidikan Indonesia sebenarnya telah mulai dilakukan. Suanah, Sembiring, dan Yufiarti (2018) mengkaji motivasi pelayanan publik pada guru dan tenaga kependidikan di Kecamatan Parungkuda, Sukabumi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa persoalan motivasi pelayanan dapat digunakan untuk membaca perilaku tenaga pendidikan dan dikaitkan dengan sejumlah karakteristik profesional. Kajian ini memberikan indikasi bahwa PSM memiliki ruang untuk digunakan dalam memahami profesi guru dalam konteks pendidikan Indonesia.

Suhirman dan Yusuf (2019) juga menguji hubungan PSM dengan kinerja mengajar guru biologi Madrasah Aliyah di Lombok Tengah. Penelitian mereka menunjukkan hubungan yang positif antara PSM dan kinerja mengajar, tetapi hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hasil ini berbeda dengan temuan Andersen et al. (2014) yang menunjukkan hubungan positif antara PSM guru dan capaian peserta didik di Denmark. Perbedaan tersebut menjadi penting karena menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi pelayanan dan kinerja guru tidak selalu menghasilkan pola yang sama pada setiap konteks pendidikan.

Perbedaan hasil tersebut tidak semestinya segera dimaknai bahwa PSM lebih sesuai untuk menjelaskan perilaku guru di negara tertentu. Variasi temuan dapat berkaitan dengan perbedaan desain penelitian, karakteristik guru, ukuran kinerja, kondisi organisasi, maupun lingkungan kelembagaan. Justru perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa PSM perlu dipahami secara kontekstual. Pertanyaan yang menjadi penting bukan hanya apakah guru mempunyai motivasi pelayanan, tetapi bagaimana motivasi tersebut berinteraksi dengan kondisi organisasi sehingga dapat atau tidak dapat diwujudkan menjadi kinerja.

Dalam konteks Indonesia, persoalan ini menjadi relevan karena kapasitas pelayanan pendidikan belum berlangsung dalam kondisi yang sepenuhnya seragam. Guru dapat memiliki kepedulian yang kuat terhadap peserta didik, tetapi tetap menghadapi keterbatasan sumber daya dan kondisi kerja.

Oleh karena itu, kemampuan menghasilkan pelayanan pendidikan yang baik merupakan hasil interaksi antara kemauan individu untuk melayani dan kemampuan organisasi menyediakan kondisi yang mendukung.

Pemikiran tersebut mempertemukan manajemen publik dengan kajian pendidikan. Perspektif pendidikan menempatkan guru sebagai aktor penting dalam proses pembelajaran, sedangkan perspektif manajemen publik memungkinkan guru dipahami sebagai individu yang menjalankan pekerjaan dengan orientasi pelayanan dan menghasilkan nilai publik. Pertemuan kedua perspektif tersebut memperluas cara memahami kinerja guru. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai persoalan kompetensi mengajar, tetapi juga berkaitan dengan motivasi pelayanan, hubungan individu dengan organisasi, dan konteks penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan kajian yang ada, terdapat beberapa persoalan yang masih memerlukan perhatian. Pertama, kajian PSM berkembang lebih luas dalam administrasi dan organisasi publik secara umum dibandingkan dalam konteks profesi guru. Kedua, temuan mengenai hubungan PSM dengan kinerja guru belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten. Ketiga, penelitian mengenai PSM pada sektor pendidikan Indonesia masih relatif terbatas, sementara kondisi sosial dan organisasi pendidikan Indonesia memiliki karakter yang tidak selalu sama dengan konteks tempat sebagian besar literatur PSM berkembang.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya kajian yang tidak berhenti pada rangkuman penelitian terdahulu. Literatur perlu dibandingkan untuk memahami pola, perbedaan, dan kondisi yang memengaruhi hubungan antara motivasi pelayanan dengan kinerja guru. Dengan cara tersebut, PSM dapat ditempatkan sebagai sumber motivasional yang bekerja dalam konteks individual, organisasi, dan sosial tertentu.

Berdasarkan persoalan tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis *Public Service Motivation* dalam sektor pendidikan dengan menelaah hubungannya dengan motivasi pelayanan dan kinerja guru. Kajian memberikan perhatian khusus pada Indonesia sebagai negara berkembang untuk memahami bagaimana konteks individual, organisasional, dan kelembagaan dapat memengaruhi penerjemahan motivasi pelayanan menjadi kinerja guru. Melalui pendekatan tersebut, artikel ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai PSM sekaligus memperkuat keterhubungan antara kajian manajemen publik dan pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *integrative literature review* untuk mengkaji *Public Service Motivation* dalam sektor pendidikan, khususnya keterkaitannya dengan motivasi pelayanan dan kinerja guru. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan berbagai temuan konseptual dan empiris dari penelitian terdahulu dibandingkan dan disintesiskan untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai suatu persoalan (Whittemore & Knafl, 2005). Selain merangkum literatur yang relevan, *integrative literature review* juga digunakan untuk mengidentifikasi pola, perbedaan, dan hubungan antartemuan sehingga dapat membangun pemahaman konseptual yang lebih terarah (Torraco, 2005).

Sumber data penelitian berupa artikel jurnal ilmiah dan publikasi akademik yang relevan dengan *Public Service Motivation*, profesi guru, kinerja guru, pendidikan, manajemen publik, serta konteks negara berkembang. Penelusuran literatur dilakukan

melalui sumber akademik daring dengan menggunakan beberapa kata kunci, seperti *public service motivation*, *teacher performance*, *public service motivation and education*, serta padanan istilah dalam Bahasa Indonesia. Pemilihan literatur dilakukan berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian. Sumber yang digunakan harus memiliki identitas publikasi yang dapat diverifikasi, memiliki keterkaitan langsung dengan tema yang dikaji, serta memberikan dasar konseptual atau temuan empiris mengenai motivasi pelayanan publik dalam sektor pendidikan. Literatur yang tidak relevan dengan fokus kajian atau memiliki informasi bibliografis yang tidak dapat dipastikan tidak digunakan.

Data dianalisis secara tematik dengan mengelompokkan temuan ke dalam beberapa fokus, yaitu perkembangan konsep *Public Service Motivation*, penerapannya dalam profesi guru, hubungan motivasi pelayanan dengan kinerja guru, serta pengaruh faktor individual, organisasi, dan konteks negara berkembang. Temuan dari berbagai penelitian kemudian dibandingkan untuk melihat persamaan, perbedaan, dan kecenderungan yang selanjutnya disintesiskan sebagai dasar dalam membahas motivasi pelayanan publik dalam pengelolaan guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* dalam sektor pendidikan tidak dapat dipahami hanya sebagai dorongan individual untuk memberikan pelayanan. Literatur memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik berkaitan dengan karakter profesi guru, kinerja, kepuasan kerja, kesesuaian individu dengan organisasi, serta kondisi sosial dan kelembagaan tempat pelayanan pendidikan berlangsung. Hubungan tersebut juga tidak selalu menunjukkan pola yang sama pada setiap konteks. Dalam lingkungan pendidikan, motivasi pelayanan dapat menjadi sumber dorongan profesional, tetapi kemampuan untuk menerjemahkannya menjadi kinerja tetap dipengaruhi oleh kompetensi, dukungan organisasi, kondisi kerja, dan karakter kelembagaan. Berdasarkan pola tersebut, pembahasan dikelompokkan sebagai berikut :

1. Public Service Motivation dalam Profesi Guru

Public Service Motivation merupakan konsep yang menjelaskan bahwa individu yang bekerja dalam pelayanan publik tidak selalu digerakkan oleh kepentingan material. Perry dan Wise (1990) menempatkan orientasi terhadap kepentingan publik sebagai salah satu sumber motivasi yang dapat memengaruhi pilihan dan perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Pemikiran tersebut kemudian dikembangkan Perry (1996) melalui pengukuran motivasi pelayanan publik sebagai konstruk multidimensional yang berkaitan dengan ketertarikan pada kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik, kepedulian terhadap orang lain, dan pengorbanan diri. Dalam perkembangannya, PSM semakin banyak digunakan untuk memahami sikap, perilaku, dan kinerja individu dalam organisasi publik (Ritz et al., 2016).

Dalam sektor pendidikan, konsep tersebut memiliki relevansi yang kuat karena pekerjaan guru menghasilkan manfaat yang terutama diterima oleh peserta didik dan masyarakat. Proses pembelajaran, pendampingan peserta didik, serta pengembangan kemampuan dan karakter merupakan pekerjaan yang manfaatnya tidak seluruhnya kembali kepada guru sebagai individu. Karakter tersebut membuat profesi guru memiliki kedekatan dengan nilai pelayanan publik.

Aydın et al. (2019) menunjukkan bahwa guru dan administrator sekolah memaknai tugas publik melalui tanggung jawab terhadap pendidikan generasi muda dan kontribusi kepada masyarakat. Penelitian tersebut juga memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan tidak hanya berkaitan dengan alasan seseorang memilih pekerjaan publik, tetapi turut dipengaruhi oleh pengalaman serta hambatan yang dihadapi dalam menjalankan tugas. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi pelayanan publik tidak semata-mata merupakan karakter individual yang bekerja secara terpisah dari

lingkungan organisasi.

Dari perspektif manajemen publik, posisi guru menjadi menarik karena pekerjaan guru berada pada pertemuan antara profesionalisme dan pelayanan. Guru membutuhkan kompetensi pedagogik dan profesional, tetapi pada saat yang sama menjalankan pekerjaan yang mempunyai konsekuensi sosial. *Public Service Motivation* dalam konteks ini membantu menjelaskan mengapa seorang guru menggunakan kemampuan profesionalnya bukan hanya untuk memenuhi kewajiban pekerjaan, tetapi juga untuk memberikan manfaat kepada peserta didik dan masyarakat.

Motivasi pelayanan publik tetap tidak dapat menggantikan kompetensi. Guru dengan orientasi pelayanan tinggi belum tentu mampu menghasilkan pembelajaran yang berkualitas apabila kompetensi profesionalnya tidak memadai. Sebaliknya, kompetensi yang tinggi belum tentu menghasilkan pelayanan terbaik apabila individu tidak memiliki dorongan untuk menggunakan kemampuan tersebut secara optimal. Motivasi dan kompetensi dengan demikian berada pada dimensi yang berbeda, tetapi keduanya saling melengkapi dalam membentuk perilaku profesional guru.

Pemahaman tersebut menempatkan PSM secara lebih proporsional. Motivasi pelayanan publik bukan satu-satunya penjelas kualitas kerja guru, tetapi dapat menjadi sumber dorongan yang membuat guru memaknai pekerjaannya lebih dari sekadar pelaksanaan kewajiban formal. Dalam pendidikan, makna pelayanan tersebut terutama terlihat pada perhatian terhadap kebutuhan peserta didik dan tujuan sosial dari pekerjaan pendidikan.

2. Public Service Motivation dan Kinerja Guru

Hubungan antara *Public Service Motivation* dan kinerja merupakan salah satu persoalan penting dalam kajian motivasi pelayanan publik. Dalam sektor pendidikan, Andersen, Heinesen, dan Holm Pedersen (2014) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik guru berhubungan positif dengan capaian akademik peserta didik. Temuan tersebut penting karena konsekuensi PSM tidak hanya dilihat melalui penilaian guru terhadap pekerjaannya sendiri, tetapi dikaitkan dengan hasil pendidikan yang diterima peserta didik.

Temuan Andersen et al. (2014) memberikan dasar untuk melihat bahwa orientasi terhadap kepentingan publik dapat berkaitan dengan cara guru menjalankan pekerjaannya. Guru yang memandang keberhasilan peserta didik sebagai bagian dari tujuan pekerjaannya memiliki alasan yang lebih kuat untuk memberikan perhatian dan usaha pada proses pembelajaran. Dalam kondisi tersebut, pekerjaan tidak semata-mata dipahami sebagai pemenuhan kewajiban formal, tetapi sebagai aktivitas yang menghasilkan manfaat bagi orang lain. Meskipun demikian, hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja tidak dapat dipahami secara langsung. Sarnacchiaro et al. (2019) menunjukkan bahwa kinerja guru juga berkaitan dengan kepuasan kerja, *person-organization fit*, dan *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa PSM bekerja melalui mekanisme yang lebih kompleks daripada hubungan sederhana antara motivasi dan hasil kerja.

Kesesuaian antara individu dan organisasi menjadi penting karena orientasi pelayanan yang dimiliki guru perlu bertemu dengan lingkungan organisasi yang mendukung. Guru yang mempunyai komitmen kuat terhadap kepentingan peserta didik dapat mengalami kesulitan apabila bekerja dalam organisasi yang tidak memberikan ruang terhadap profesionalisme atau tidak menyediakan dukungan yang memadai. Sebaliknya, ketika nilai individu dan tujuan organisasi memiliki kesesuaian, motivasi pelayanan lebih memungkinkan untuk diwujudkan dalam perilaku profesional.

Li dan Wang (2016) memperkuat kompleksitas hubungan tersebut melalui penelitian terhadap guru di Tiongkok. Mereka menemukan bahwa *Public Service*

Motivation berhubungan positif dengan kepuasan kerja, sementara strategi *emotional labour* turut menjelaskan hubungan tersebut. Temuan ini relevan bagi profesi guru karena pekerjaan pendidikan menuntut interaksi emosional yang intens. Guru tidak hanya menggunakan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan, tetapi juga mengelola emosi ketika berinteraksi dengan peserta didik dan lingkungan sekolah.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan yang tinggi tidak secara otomatis membuat pengalaman kerja guru selalu positif. Orientasi pelayanan tetap berhadapan dengan tuntutan emosional pekerjaan. Ketika tuntutan tersebut dapat dikelola dengan baik, PSM lebih memungkinkan untuk mendukung pengalaman kerja yang positif. Sebaliknya, tekanan pekerjaan yang berlangsung terus-menerus dapat membatasi kemampuan guru mempertahankan kualitas pelayanan.

Konteks tempat guru bekerja juga tidak dapat diabaikan. Jiang (2022) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik berhubungan positif dengan kepuasan guru, tetapi kekuatan hubungan tersebut berbeda antara guru yang bekerja pada lingkungan perkotaan dan perdesaan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa konsekuensi PSM tidak sepenuhnya seragam dan dapat dipengaruhi oleh karakter lingkungan tempat guru bekerja.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, hubungan antara *Public Service Motivation* dan kinerja guru lebih tepat dipahami sebagai sebuah proses. Motivasi pelayanan menyediakan dorongan, tetapi kondisi individual dan organisasi menentukan sejauh mana dorongan tersebut dapat berkembang menjadi kepuasan kerja, keterlibatan, perilaku profesional, dan kinerja. Dengan demikian, PSM bukan penentu tunggal kinerja guru, melainkan salah satu unsur dalam mekanisme yang lebih luas.

3. Pendidikan sebagai Ruang Pembentukan Public Service Motivation

Hubungan antara pendidikan dan *Public Service Motivation* tidak hanya bergerak dari motivasi guru menuju hasil pendidikan. Literatur menunjukkan bahwa proses pendidikan sendiri dapat menjadi ruang pembentukan orientasi pelayanan publik.

Kim (2021) melalui penelitian longitudinal di Korea Selatan menunjukkan bahwa pengalaman kepemimpinan, kepuasan dalam kegiatan sukarela, kolaborasi dengan teman sebaya, dan pengalaman pembelajaran tertentu berkaitan dengan perkembangan motivasi pelayanan publik. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa PSM tidak harus dipahami sebagai karakter yang sepenuhnya terbentuk sebelum seseorang memasuki dunia kerja. Nilai pelayanan dapat berkembang melalui pengalaman pendidikan dan proses sosialisasi.

Temuan tersebut memberikan sudut pandang tambahan dalam pembahasan profesi guru. Guru bukan hanya individu yang membawa motivasi pelayanan ke dalam sekolah, tetapi juga menjadi bagian dari proses pendidikan yang dapat membentuk nilai pelayanan pada peserta didik. Pengalaman belajar yang memberikan ruang terhadap kerja sama, tanggung jawab sosial, kegiatan pelayanan, dan kepemimpinan dapat membantu peserta didik mengenali kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan pribadi.

Posisi ini membuat pendidikan memiliki hubungan yang bersifat dua arah dengan *Public Service Motivation*. Pada satu sisi, orientasi pelayanan dapat memengaruhi cara guru melaksanakan pekerjaan. Pada sisi lain, pendidikan dapat menjadi salah satu proses yang membantu membentuk nilai pelayanan publik pada generasi berikutnya. Perspektif tersebut memperluas relevansi PSM bagi pendidikan karena konsep tersebut tidak hanya digunakan untuk memahami perilaku guru, tetapi juga memiliki kaitan dengan proses pembentukan orientasi sosial peserta didik.

4. *Public Service Motivation* dalam Konteks Indonesia

Penerapan *Public Service Motivation* di Indonesia perlu mempertimbangkan karakter sosial dan kelembagaan yang berbeda dari lingkungan tempat konsep tersebut pertama kali berkembang. Syamsir (2014) menunjukkan adanya hubungan antara

karakteristik sosiodemografis dan variasi motivasi pelayanan publik pada pegawai negeri sipil di Indonesia. Penelitian tersebut juga memberikan perhatian terhadap konteks budaya serta pandangan terhadap penghargaan finansial dalam memahami motivasi pelayanan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa PSM tidak terbentuk dalam ruang sosial yang netral. Individu membawa kebutuhan, pengalaman, dan nilai yang dibentuk oleh lingkungan tempat mereka hidup. Dalam konteks Indonesia, orientasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan berdampingan dengan kebutuhan terhadap stabilitas pekerjaan, penghasilan, tanggung jawab keluarga, dan pengakuan sosial. Kepentingan material dan orientasi pelayanan karena itu tidak selalu harus ditempatkan sebagai dua motif yang saling bertentangan.

Budiyanti, Patiro, dan Yamin (2019) memberikan bukti lain mengenai relevansi PSM dalam konteks Indonesia. Pengujian terhadap instrumen motivasi pelayanan publik pada pegawai negeri sipil menunjukkan bahwa konsep tersebut tetap dapat digunakan dalam konteks Indonesia. Kajian mereka memberikan dukungan terhadap empat dimensi, yaitu *attraction to policy making*, *commitment to the public interest*, *compassion*, dan *self-sacrifice*.

Jika dibaca secara bersamaan, Syamsir (2014) dan Budiyanti et al. (2019) memberikan dua pesan yang saling melengkapi. Pertama, *Public Service Motivation* mempunyai relevansi untuk menjelaskan orientasi pelayanan dalam lingkungan Indonesia. Kedua, konsep tersebut tidak seharusnya diterapkan dengan asumsi bahwa bentuk dan konsekuensinya akan selalu identik dengan temuan yang berkembang dalam konteks negara lain.

Pertimbangan konteks menjadi semakin penting ketika motivasi pelayanan publik digunakan untuk memahami profesi guru. Lingkungan pendidikan Indonesia memiliki karakter yang beragam. Guru bekerja pada sekolah dengan kapasitas organisasi, fasilitas, kondisi sosial, status pekerjaan, dan dukungan kelembagaan yang tidak selalu sama. Akibatnya, guru dengan orientasi pelayanan yang relatif serupa belum tentu memiliki kesempatan yang sama untuk menghasilkan kinerja yang setara.

Persoalan tersebut menunjukkan pentingnya membedakan antara motivasi dan kapasitas pelayanan. *Public Service Motivation* terutama membantu menjelaskan kemauan seseorang memberikan pelayanan bagi kepentingan yang lebih luas. Akan tetapi, kemampuan menghasilkan pelayanan pendidikan yang berkualitas tetap bergantung pada kompetensi, fasilitas, kepemimpinan, serta dukungan organisasi. Pembedaan ini penting karena mencegah seluruh persoalan kinerja ditempatkan hanya sebagai tanggung jawab individu.

5. Motivasi Pelayanan Publik pada Guru di Indonesia

Kajian *Public Service Motivation* secara khusus pada guru di Indonesia masih lebih terbatas dibandingkan penelitian mengenai motivasi kerja guru secara umum. Suanah, Sembiring, dan Yufiarti (2018) mengkaji motivasi pelayanan publik pada guru dan tenaga kependidikan di Kecamatan Parungkuda, Sukabumi. Kajian tersebut menunjukkan bahwa motivasi pelayanan dapat digunakan untuk membaca perilaku tenaga pendidikan dan berkaitan dengan sejumlah aspek profesional, seperti dedikasi, kemampuan, kepribadian, dan kedisiplinan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik bukan konsep yang sepenuhnya asing dalam lingkungan pendidikan Indonesia. Guru dapat membawa orientasi pelayanan melalui kesediaan menjalankan pekerjaan secara bertanggung jawab, mempertahankan komitmen terhadap peserta didik, serta menjalankan peran profesional dalam organisasi pendidikan.

Suhirman dan Yusuf (2019) memberikan gambaran yang lebih kompleks. Dalam penelitian terhadap guru biologi Madrasah Aliyah di Lombok Tengah, hubungan antara

PSM dan kinerja mengajar menunjukkan arah positif, tetapi tidak signifikan secara statistik. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa orientasi pelayanan belum tentu secara langsung menghasilkan perbedaan kinerja yang kuat.

Hasil tersebut menarik ketika dibandingkan dengan Andersen et al. (2014). Dalam konteks Denmark, motivasi pelayanan publik guru ditemukan berhubungan positif dengan capaian akademik peserta didik, sedangkan Suhirman dan Yusuf (2019) tidak menemukan hubungan yang signifikan antara motivasi pelayanan dan kinerja mengajar. Perbedaan tersebut tidak semestinya langsung dibaca sebagai kelemahan konsep PSM.

Perbedaan desain penelitian, ukuran kinerja, karakter guru, kondisi sekolah, maupun lingkungan sosial dapat memengaruhi hubungan yang ditemukan. Variasi tersebut justru memperkuat argumentasi bahwa motivasi pelayanan perlu dibaca secara kontekstual. Guru tidak menjalankan pekerjaannya dalam kondisi organisasi yang seragam. Dari perspektif manajemen publik, perbedaan tersebut menunjukkan pentingnya membedakan **kemauan untuk melayani** dengan **kapasitas untuk memberikan pelayanan**. Motivasi pelayanan publik terutama berkaitan dengan orientasi dan kemauan individu, sedangkan kinerja guru membutuhkan dukungan yang lebih luas berupa kompetensi, sumber daya, kepemimpinan, serta kondisi organisasi.

Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan pendidikan tidak cukup dilakukan dengan mendorong guru agar lebih termotivasi. Organisasi pendidikan juga perlu menyediakan kondisi yang memungkinkan motivasi tersebut diwujudkan dalam pekerjaan. Tanggung jawab terhadap kualitas pendidikan karena itu tidak hanya berada pada guru sebagai individu, tetapi juga pada organisasi yang mengelola pekerjaan mereka.

6. *Public Service Motivation* dalam Konteks Negara Berkembang

Pembahasan *Public Service Motivation* pada negara berkembang memerlukan perhatian terhadap hubungan antara orientasi pelayanan dan kebutuhan material. Individu dapat memiliki komitmen terhadap kepentingan publik sekaligus membutuhkan kesejahteraan, keamanan kerja, dan stabilitas ekonomi. Kedua kepentingan tersebut tidak harus dipahami sebagai sesuatu yang saling meniadakan.

Persoalan tersebut relevan pada profesi guru. Komitmen terhadap peserta didik tidak berarti bahwa guru tidak membutuhkan penghasilan yang layak maupun kondisi kerja yang memadai. Guru dapat mempunyai orientasi pelayanan yang tinggi, tetapi tetap membutuhkan dukungan organisasi agar dapat menjalankan pekerjaannya secara berkelanjutan.

Dalam kerangka tersebut, dimensi *self-sacrifice* perlu dibaca secara hati-hati. Kesediaan berkorban bagi kepentingan publik merupakan bagian dari orientasi motivasional, tetapi tidak semestinya digunakan untuk membenarkan kondisi kerja yang tidak memadai. Motivasi pelayanan tidak dapat menjadi pengganti bagi tanggung jawab organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang mendukung.

Pada negara berkembang, hubungan antara motivasi dan kapasitas organisasi menjadi semakin penting. Keterbatasan sumber daya dapat menyebabkan individu yang memiliki motivasi pelayanan tinggi tetap menghadapi kesulitan dalam menghasilkan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, rendahnya hasil kerja tidak selalu menunjukkan rendahnya komitmen terhadap pelayanan. Hal tersebut relevan bagi Indonesia. Keragaman kapasitas sekolah memberikan konsekuensi yang berbeda terhadap kemampuan guru dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi pelayanan publik dapat menjadi sumber dorongan yang penting, tetapi dampaknya sangat mungkin dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya dan kemampuan organisasi dalam mendukung pekerjaan guru.

Dengan demikian, *Public Service Motivation* pada negara berkembang perlu ditempatkan dalam hubungan antara orientasi individu dan kapasitas kelembagaan.

Perspektif ini membantu menghindari penjelasan yang terlalu individualistik terhadap persoalan kinerja pelayanan. Dalam pendidikan, kualitas layanan tidak hanya bergantung pada seberapa kuat guru ingin memberikan pelayanan, tetapi juga pada seberapa besar organisasi mampu menyediakan kondisi agar pelayanan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif.

7. Implikasi terhadap Manajemen Guru

Sintesis literatur menunjukkan bahwa pengelolaan guru tidak cukup hanya bertumpu pada pengawasan, kepatuhan, dan penghargaan material. Ketiga unsur tersebut tetap diperlukan, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana guru memaknai pekerjaannya. *Public Service Motivation* menunjukkan bahwa nilai pelayanan dan orientasi terhadap kepentingan publik juga dapat menjadi bagian dari motivasi kerja.

a. Implikasi pertama berkaitan dengan kesesuaian antara nilai individu dan tujuan organisasi. Sekolah yang menempatkan kepentingan peserta didik dan kualitas pendidikan sebagai tujuan utama perlu menciptakan lingkungan yang memberikan ruang bagi guru untuk menjalankan nilai tersebut. Kesesuaian antara nilai guru dan nilai organisasi dapat membantu pekerjaan dipahami sebagai aktivitas yang memiliki makna sosial.
b. Implikasi kedua berkaitan dengan dukungan organisasi. Motivasi pelayanan tidak cukup hanya berada pada tingkat individu. Guru membutuhkan kepemimpinan yang mendukung, ruang profesional, fasilitas, serta kondisi kerja yang memungkinkan orientasi tersebut diterjemahkan menjadi tindakan. Dukungan organisasi menjadi penghubung antara kemauan untuk melayani dengan kemampuan menghasilkan pelayanan yang berkualitas.
c. Implikasi ketiga berkaitan dengan kesejahteraan. Orientasi pelayanan publik tidak dapat dijadikan alasan untuk menganggap kebutuhan material guru sebagai sesuatu yang tidak penting. Motivasi pelayanan dan kesejahteraan justru perlu dikelola secara bersamaan agar kualitas pekerjaan dapat dipertahankan. Guru yang memiliki komitmen pelayanan tetap membutuhkan kondisi kerja yang memungkinkan komitmen tersebut dijalankan secara berkelanjutan.
d. Implikasi keempat berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan guru tidak hanya perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga dapat memberikan ruang bagi penguatan nilai profesional dan orientasi pelayanan. Namun, penguatan nilai tersebut perlu diikuti dengan perbaikan lingkungan organisasi sehingga peningkatan motivasi dan peningkatan kapasitas berlangsung secara bersamaan.

Temuan Kim (2021) memberikan implikasi tambahan bahwa pendidikan dapat menjadi ruang pembentukan *Public Service Motivation*. Artinya, guru bukan hanya pekerja yang perlu dikelola motivasinya, tetapi juga aktor yang berpotensi membentuk orientasi pelayanan peserta didik melalui pengalaman pendidikan. Posisi tersebut memperkuat hubungan antara manajemen publik dan pendidikan karena proses pendidikan tidak hanya menghasilkan pengetahuan, tetapi juga dapat membentuk orientasi terhadap kepentingan bersama.

SIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* relevan digunakan untuk memahami motivasi guru karena profesi pendidikan memiliki dimensi pelayanan publik yang kuat. Guru tidak hanya menjalankan kewajiban profesional dalam proses pembelajaran, tetapi juga menghasilkan manfaat yang diterima oleh peserta didik dan masyarakat. Dalam perspektif manajemen publik, motivasi pelayanan publik membantu menjelaskan orientasi guru terhadap kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan

individual.

Meskipun demikian, *Public Service Motivation* tidak dapat dipahami sebagai penentu tunggal kinerja guru. Literatur menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi pelayanan dan kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, kesesuaian individu dengan organisasi, perilaku kewargaan organisasi, tuntutan emosional pekerjaan, kepemimpinan, serta kondisi organisasi. Dengan demikian, tingginya motivasi pelayanan belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja dan kapasitas organisasi yang memadai.

Dalam konteks Indonesia sebagai negara berkembang, penerapan konsep *Public Service Motivation* memerlukan pembacaan yang kontekstual. Keragaman kondisi sekolah, kesejahteraan, status pekerjaan, dukungan organisasi, dan kapasitas kelembagaan menyebabkan proses penerjemahan motivasi pelayanan menjadi kinerja dapat berbeda antara satu lingkungan pendidikan dengan lingkungan lainnya. Oleh karena itu, penting untuk membedakan antara kemauan untuk melayani dan kapasitas untuk memberikan pelayanan. Motivasi menjelaskan orientasi individual, sedangkan kualitas pelayanan pendidikan juga sangat ditentukan oleh dukungan organisasi dan sumber daya yang tersedia.

Terakhir dari sudut pandang manajemen publik, pengelolaan guru tidak cukup hanya melalui pengawasan, kepatuhan, atau insentif material. Pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan juga perlu memperhatikan nilai pelayanan, kesesuaian antara individu dan organisasi, kesejahteraan, serta lingkungan kerja yang memungkinkan guru menjalankan profesinya secara bermakna. Dengan demikian, *Public Service Motivation* lebih tepat dipahami sebagai sumber daya motivasional yang bekerja bersama faktor individual dan organisasional dalam membentuk perilaku profesional serta kualitas pelayanan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Andersen, L. B., Heinesen, E., & Holm Pedersen, L. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory, 24*(3), 651–671. https://doi.org/10.1093/jopart/mut082

Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Erdemli, Ö., & Güner Demir, T. (2019). Public service motivation from the point of view of teachers and school administrators: A qualitative study. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 47*, 167–190. https://doi.org/10.9779/pauefd.466941

Budiyanti, H., Patiro, S. P. S., & Yamin, A. (2019). Public service motivation measurement: A test of Perry's scale in Indonesia. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik), 23*(1), 16–32. https://doi.org/10.22146/jkap.39653

Jiang, X. (2022). Does public service motivation affect teacher satisfaction from the perspective of urban and rural dual structure? Empirical analysis based on Estonia TALIS 2018 data. *Frontiers in Psychiatry, 13*, 727659. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.727659

Kim, S. (2021). Education and public service motivation: A longitudinal study of high school graduates. *Public Administration Review, 81*(2), 260–272. https://doi.org/10.1111/puar.13262

Li, M., & Wang, Z. (2016). Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers. *International Journal of Psychology, 51*(3), 177–184. https://doi.org/10.1002/ijop.12114

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory, 6*(1),

5–22. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review, 76*(3), 414–426. https://doi.org/10.1111/puar.12505

Sarnacchiaro, P., Camminatiello, I., D'Ambra, L., & Palma, R. (2019). How does public service motivation affect teacher self-reported performance in an education system? Evidence from an empirical analysis in Italy. *Quality & Quantity, 53*, 2521–2533. https://doi.org/10.1007/s11135-018-0772-z

Suanah, S., Sembiring, G., & Yufiarti, Y. (2018). Analisis pengaruh motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) guru dan tenaga kependidikan di Kecamatan Parungkuda-Sukabumi. *Jurnal Pendidikan, 19*(1), 43–52. https://doi.org/10.33830/jp.v19i1.148.2018

Suhirman, S., & Yusuf, Y. (2019). Public service motivation: The teaching performance of biology teachers. *Biota: Biologi dan Pendidikan Biologi, 12*(2), 82–89. https://doi.org/10.20414/jb.v12i2.216

Syamsir, S. (2014). Public service motivation and socio demographic antecedents among civil service in Indonesia. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 21*(1), 1–8. https://doi.org/10.20476/jbb.v21i1.4038

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356–367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing, 52*(5), 546–553. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x