

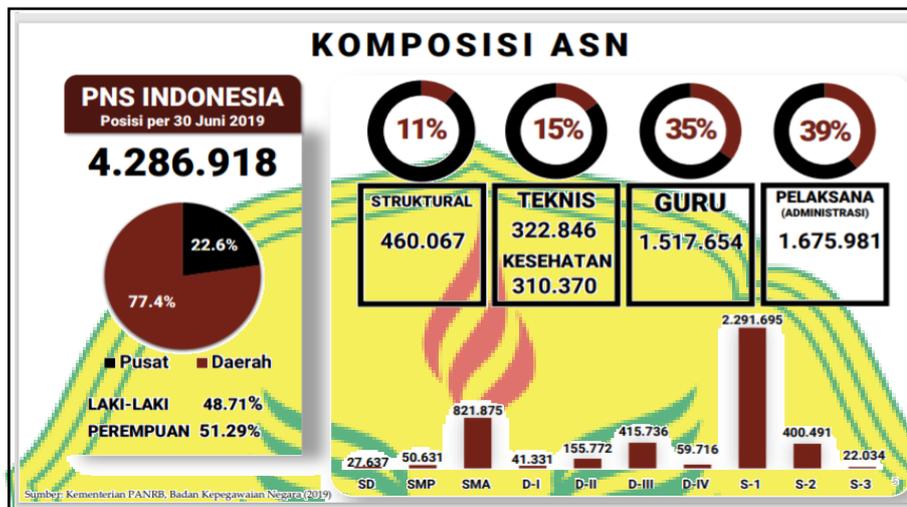
# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas (bermutu), khususnya SDM aparatur pemerintahan sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), bahwa setiap pegawai ASN perlu melaksanakan prinsip-prinsip, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN agar memiliki kemampuan yang handal, profesional dan kompeten, serta berdaya saing dalam memberikan pelayanan publik (*public service*) pada bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Oleh karena itu, dibutuhkan percepatan peningkatan mutu SDM ASN yang semakin ketat untuk mampu berkompetisi baik pada tataran lokal, nasional dan internasional, termasuk dalam lingkungan institusi pemerintah maupun pemerintah daerah.

Sebagaimana data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) bahwa jumlah ASN di Indonesia per 30 Juni 2019 sebanyak 4.286.918 orang (Gambar 1.1), dan menurut Menteri PAN-RB pada Rapat Koordinasi Nasional Pengembangan Kompetensi ASN yang diselenggarakan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) tanggal 30 Juni 2020 bahwa kondisi saat ini sebanyak 4,1 Juta ASN dari jumlah ASN yang ada tersebut di atas ternyata masih dalam keadaan inkompetensi (*mismatch*), sehingga menjadi prioritas pertama dari 5 (lima) Prioritas Kerja Pemerintah (RPJMN 2020-2024), dengan menekankan pembangunan SDM agar menjadi pekerja keras, dinamis, terampil, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta mengundang talenta global. Komposisi ASN adalah 11% pejabat struktural, 15% pejabat teknis dan fungsional kesehatan, tenaga guru 35%, dan pelaksana (tenaga administrasi) sebanyak 39%. Demikian juga pada Gambar 1.2 dapat dilihat komposisi ASN di seluruh Indonesia berdasarkan keberadaannya (Tingkat Pemerintahan) di Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) sebanyak 19.156 pegawai, Pemerintahan Daerah sebanyak 3.246.267 pegawai, dan di

Kementerian/Lembaga Pemerintah Non-Kementerian (K/L) sebanyak 1.021.495 pegawai. Berdasarkan Kondisi komposisi ASN saat ini menjadi tantangan bangsa dan Pemerintah dalam membangun ASN menuju birokrasi berkelas dunia 2024, sehingga dibutuhkan ASN yang berintegritas, profesional, kompeten, berdaya melayani, serta menguasai iptek dan bahasa asing (Kemenpan RB, 2020).



Gambar 1.1 Komposisi ASN (Berdasarkan Kedudukan/Jabatan)  
(Sumber: Kementerian PANRB, Badan Kepegawaian Negara, 2019)

Berdasarkan pernyataan Menteri PAN-RB bahwa terdapat *mismatch* atau ketidaksetujuan posisi ASN saat ini, maka akan berpengaruh terhadap kualitas atau mutu ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga dibutuhkan adanya budaya mutu. Konsep yang mendasari pentingnya budaya mutu adalah komitmen mutu masing-masing individu pegawai (Demirbag, 2012). Komitmen mutu merupakan tugas dan kewajiban yang diemban untuk mendukung atau menunjang keberhasilan komitmen individu dan komitmen mutu organisasi secara keseluruhan, karena keberhasilan organisasi dalam mencapai mutu yang baik tergantung pada keberhasilan individu-individu dalam mencapai komitmen mutu tersebut. Fakta empirik menunjukkan adanya keluhan masyarakat atas buruknya layanan aparatur pemerintahan (LAN-RI, 2015). Dalam hal ini dapat dikemukakan contoh seperti: banyaknya kasus korupsi yang mencerminkan penyelenggaraan pemerintahan yang tidak efisien; banyaknya program pembangunan sarana fisik yang terbengkalai, yang mencerminkan ketidak-

efektifan jalannya pemerintahan; terdapat kecenderungan di dalam pelaksanaan tugas lebih bersifat *rule driven* dan sebatas menjalankan rutinitas kewajiban, yang menunjukkan tidak adanya kreativitas dan inovasi pemerintahan; serta banyaknya ketidakpuasan publik atas mutu layanan aparatur, mencerminkan penyelenggaraan pelayanan publik yang kurang prima (UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik) dan kurang bermutu (LAN RI, 2015).



Gambar 1.2 Komposisi ASN (Berdasarkan Tingkat Pemerintahan)

(Sumber: BKN & Kemendagri, 2019)

Dijumpai pula realitas lainnya seperti banyak para calon PNS/ASN, para pejabat yang baru dilantik pada berbagai instansi pemerintah atau pemerintah daerah yang dituntut untuk dapat melakukan kewajiban dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan pemerintahan pada instansinya masing-masing secara kompeten dan profesional, serta agar mengacu pada pencapaian komitmen mutu yang diharapkan sesuai dengan tujuan, norma-norma atau peraturan yang berlaku. Sebagaimana Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada acara pelantikan dan pengambilan sumpah Jabatan Administrator, Pengawas dan Jabatan Fungsional Tertentu, menyampaikan bahwa seorang ASN harus berkomitmen tinggi dalam menunaikan amanah jabatan. Semakin tinggi jabatan, semakin tinggi pula komitmen yang dibutuhkan, yaitu komitmen untuk mencintai dan

bertanggung jawab terhadap jabatan yang diberikan (BKPSDM Prov Babel, 2020). Walikota Surabaya mengumpulkan seluruh pejabat untuk mengingatkan kembali komitmen sebagai ASN, untuk memberikan pelayanan terbaik (Salman, 2019). Sekretaris Daerah Kota Malang yang berpesan kepada 25 orang PNS/ASN yang telah diambil sumpah agar mampu menunjukkan komitmen dan tanggung jawab moral atas konsekuensi pengangkatan menjadi ASN di Pemerintah Kota Malang (Bidang Informasi Publik, Pemkot Malang, 2018). Bupati Madiun menagih komitmen para pejabat daerah dalam melaksanakan pakta integritas, yang berisi kesanggupan melaksanakan tugas secara jujur dan transparan (Astuti, 2012). Sementara Direktur Eksekutif Lembaga Advokasi Perlindungan Konsumen (LAPK) menyebutkan secara kuantitatif pelayanan publik masih rendah, indikasinya tidak ada standar mutu yang baik, seperti belum ada keselarasan antara komitmen dengan praktik di lapangan (Ksp, 2010). Demikian juga Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengenai evaluasi pencegahan korupsi, bahwa komitmen Kepala Daerah belum kuat (Rachman, 2019), dan komentar Wali Kota Surakarta, kalau tidak punya komitmen melayani, jangan jadi wali kota/bupati, dirinya berkomitmen mengubah mental ASN untuk menjadi pelayan (Zamani, 2019). Bahkan pimpinan negara, antara lain komitmen yang tegas dari Presiden Republik Indonesia untuk mereformasi birokrasi, antara lain mengenai mutu pegawai negeri sipil masih rendah (Media Indonesia, 2017); komitmen membutuhkan proses yang panjang, termasuk pelbagai operasional prosedur standar (SOP) dalam birokrasi dan dukungan komitmen ASN harus menjaga moralitas dan menjunjung integritas, serta kualitas kerja (Media Indonesia, 2018); juga Wakil Presiden (Wapres) RI, mengatakan Pemerintah saat ini sedang fokus dalam meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) masyarakat Indonesia (Republika, 2019). Pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden Republik Indonesia telah mencanangkan *core values* BERAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Dari uraian tersebut dapat disimpulkan satu kondisi bahwa komitmen mutu ASN masih rendah.

Dalam mewujudkan komitmen mutu individu maupun organisasi sangat bergantung pada faktor internal dan eksternal individu dalam organisasi. Faktor internal antara lain dorongan niat dan perilaku individu yang dapat membangun

keterpujian perilaku dalam menciptakan tercapainya komitmen mutu. Faktor eksternal berupa Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) yang dilakukan oleh institusi atau organisasi dalam membangun dan meningkatkan komitmen mutu. Atas dasar faktor-faktor tersebut maka komitmen mutu akan terwujud apabila adanya budaya mutu yang kuat, sebagaimana B. J. Habibie menyatakan bahwa budaya berperan meningkatkan Mutu SDM (Istiqomah, 2017). Asas spiritual mewarnai budaya mutu sebagai landasan implementatif bagi setiap individu pegawai dan kelompok kerja di lingkungan organisasi sebagai bentuk keterpujian perilaku melalui dimensi saling percaya, karena kepercayaan kepada tim kerja adalah prediktor signifikan dari komitmen organisasi (Celep and Yilmazturk, 2012); dan melalui dimensi lainnya seperti: keamanan, kesehatan, kondisi kerja, dan pengembangan kapabilitas manusia berpengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi (Farjad dan Varnous, 2013). Komitmen mutu dipengaruhi oleh budaya mutu sebagai bagian atau dimensi dari variabel keterpujian perilaku membentuk iklim etis (Lewaherilla, 2017), membangun perilaku kewargaan organisasi melalui *servant leadership* (Mira, 2012) yang memiliki hubungan atau berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Hal dimaksud merupakan nilai moral yang berada di dalam pikiran dan hati sebagai cerminan atau landasan niat dan perilaku yang baik atau terpuji yang sedalam-dalamnya untuk semata-mata demi keberhasilan pencapaian komitmen mutu itu sendiri. Dengan demikian diperlukan keterpujian perilaku untuk mencapai komitmen mutu yang tinggi.

Pelatihan dan Pengembangan (dalam laporan ini disingkat Latbang) bagi ASN bertujuan untuk membangun atau membentuk ASN agar dapat memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya, sesuai dengan komitmen yang dijanjikan. Berbagai bentuk komitmen seperti janji pegawai, janji atau sumpah jabatan, prinsip-prinsip, norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, juga janji-janji atau komitmen para pejabat negara seperti janji kampanye kepala daerah, anggota DPR/DPRD sampai dengan para kepala desa dan organisasi-organisasi kemasyarakatan, dan lain-lain, dalam fakta empiriknya janji atau komitmen tersebut belum banyak dipatuhi dan dilaksanakan. Hal yang terjadi, setiap janji apapun hanyalah janji semata; visi, misi, tujuan dan sasaran serta motto organisasi

sekedar ada. Semua bentuk komitmen tersebut umumnya belum bermutu dan tidak dapat dilaksanakan dengan baik atau kurang manfaatnya secara berkesinambungan. Pada dasarnya komitmen merupakan janji atau sikap yang mampu mendorong upaya pencapaian tujuan. Sejalan dengan ungkapan Allen dan Meyer (1990); Somers (1995); Boshoff dan Allen (2000); Sergeant dan Frenkel (2000) yang menyatakan bahwa orang atau pegawai yang berkomitmen afektif (*affective commitment*) akan sangat berbeda dengan pegawai yang hubungan utamanya dengan organisasi didasarkan pada orientasi komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen berkelanjutan berpengaruh terhadap rendahnya: kinerja, kepedulian dan perilaku kerja, serta upaya perbaikan atau pemulihan layanan dan peningkatan kemampuan untuk dapat memuaskan pelanggan atau memenuhi kebutuhan stakeholders (pemangku kepentingan). Oleh karena itu, setiap aktivitas layanan dan perilaku kerja individu pegawai perlu diarahkan melalui penguatan niat atau janji untuk sesuai dengan norma, nilai, kesepakatan atau ketentuan perundang-undangan yang berlaku atau memenuhi komitmen mutu normatif (*normative commitment*) menuju tercapainya komitmen mutu afektif yang diharapkan. Tercapainya komitmen afektif ditentukan oleh keberhasilan pelaksanaan Latbang dalam membangun kemauan dan kemampuan individu pegawai agar dapat melakukan tugas, fungsi, kewajiban, peran, kewenangan dan tanggung jawabnya untuk melayani dan memenuhi kebutuhan organisasi/institusi dan publik.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu terkait hubungan latbang dengan komitmen mutu ditemukan adanya dua hasil yang berbeda. Satu sisi menunjukkan adanya pengaruh langsung dari latbang terhadap komitmen mutu. Di sisi lain, hasil penelitian menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung dari latbang terhadap komitmen mutu. Penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh langsung dari latbang terhadap komitmen mutu seperti ditunjukkan oleh Grund dan Titz (2018) yang menyatakan partisipasi karyawan dalam pelatihan lanjutan berhubungan positif dengan komitmen afektif; Bulut dan Culha (2010) menyatakan semua dimensi pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan; Kulundu (2013) mengungkapkan terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan karyawan dan komitmen karyawan; Bartlett dan Dae-seok Kang

(2004) menyatakan pelatihan berhubungan positif dengan komitmen (afektif dan normatif); Ahmad dan Bakar (2003) menyebutkan ketersediaan pelatihan, dukungan untuk pelatihan, motivasi belajar, lingkungan pelatihan, manfaat pelatihan yang dirasakan berkorelasi secara signifikan dengan komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen organisasi secara keseluruhan; Bashir dan Long (2015) menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan positif antara variabel pelatihan dengan komitmen (afektif dan normatif).

Sebaliknya dengan hasil-hasil penelitian berikut yang menunjukkan tidak adanya pengaruh dari latbang terhadap komitmen mutu. Misalnya, penelitian Roehl dan Swerdlow (1999) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap komitmen; Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. (2011) menyatakan tidak ada bukti yang ditemukan untuk menunjukkan bahwa motivasi untuk belajar dan manfaat yang dirasakan dari pelatihan berdampak pada komitmen organisasi karyawan; Bashir dan Long (2015) menyatakan tidak terdapat hubungan antara pelatihan dengan komitmen *continuance*; Ahmad dan Bakar (2003) ketersediaan pelatihan, dukungan pelatihan dan motivasi belajar tidak berkorelasi signifikan dengan komitmen *continuence* sementara lingkungan pelatihan dan manfaat yang dirasakan memiliki korelasi yang signifikan komitmen *continuence*.

Dengan adanya dua hasil yang berbeda terkait pengaruh dari latbang terhadap komitmen mutu seperti diuraikan di atas, posisi yang diambil di dalam penelitian ini adalah latbang berpengaruh pada komitmen mutu, mengingat lebih banyaknya hasil penelitian yang mengarah pada hasil tersebut.

Menanggapi kondisi empirik tersebut dibutuhkan adanya perubahan paradigma Manajemen-SDM yang berorientasi pada peningkatan komitmen mutu individu maupun organisasi sesuai dengan norma dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN. Dalam bidang apapun yang menjadi tanggung jawab pegawai ASN perlu dilaksanakan secara optimal agar dapat memberi kepuasan kepada *stakeholders*. Aspek utama yang menjadi target *stakeholders* adalah layanan yang memiliki komitmen pada mutu, melalui penyelenggaraan tugas secara efektif, efisien, dan inovatif (LAN RI, 2015). Guna tercapainya implementasi komitmen mutu diperlukan adanya variabel atau konstruk yang memediasi antara konstruk

Latbang dan konstruk Keterpujian Perilaku dengan konstruk Komitmen Mutu, yaitu konstruk Kesadaran Kerja pegawai. Dalam suatu organisasi, pegawai dapat dipengaruhi oleh kesadaran dan pengetahuan tentang kualitas individu dan organisasi (Mukwakungu dan Mbohwa, 2018); dipengaruhi juga oleh etika kerja dan perilaku sekaligus mempengaruhi komitmen (Zamzam dan Marnisah, 2020); dan kesadaran diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Riyadi dan Hasanah, 2015). Untuk mewujudkan hal tersebut memerlukan andil atau peran aktif dari institusi atau lembaga yang menangani pengembangan SDM dalam mendukung terciptanya SDM yang memiliki komitmen mutu yang tinggi. Mutu SDM yang tinggi sangat tergantung pada kemampuan SDM itu sendiri dalam mewujudkan konsistensi komitmen diri, baik secara individu maupun organisasional.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (BPSDM Kemendagri) merupakan salah satu lembaga atau satuan kerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri yang memiliki tugas dan fungsi sebagai lembaga pengembangan SDM aparatur pemerintahan dalam negeri (Permendagri No. 43 Tahun 2015). Dalam menghasilkan SDM aparatur pemerintahan dalam negeri melalui program Latbang (diklat, bimbingan teknis, kursus, seminar, dll) perlu didukung oleh SDM ASN yang berada di lingkungan BPSDM Kemendagri yang memiliki komitmen mutu yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Di samping itu, menurut Setyabudi (2020) perlu adanya standardisasi dan kualitas (mutu) SDM aparatur (ASN) dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan pelayanan masyarakat yang efektif dan efisien. BPSDM Kemendagri telah memiliki suatu motto yang menunjukkan pentingnya komitmen mutu organisasi, yaitu PRIMA singkatan dari Profesional, Responsif, Inovatif, Modern, dan Akuntabel. Namun komitmen organisasi tersebut belum dijadikan sebagai komitmen mutu secara formal berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku; misalnya, ditetapkan dengan peraturan atau keputusan menteri dalam negeri yang dapat dijadikan dasar bagi penentuan arah kebijakan dan operasional teknis pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kompetensi pemerintahan dalam negeri. Mengingat komitmen Prima tersebut belum sepenuhnya operasional, maka diharapkan komitmen mutu didasarkan pada norma

dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN sebagaimana tersebut dalam UU ASN. Di samping itu, perlu adanya landasan teoritis mengenai komitmen mutu bagi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap ASN dalam mewujudkan tugas dan fungsi organisasi secara keseluruhan di lingkungan BPSDM Kemendagri.

Landasan teoritis yang banyak digunakan oleh para ahli terkait peningkatan komitmen organisasional lebih menekankan terhadap hubungan atau pengaruh dari peran kepemimpinan, sebagaimana menurut Mowday et.al. dalam Avolio et.al. (2004) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang dianggap penting dalam mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepemimpinan; demikian juga Marzuki (dalam Darwito, 2008) menyatakan bahwa setiap pemimpin pada lingkungan organisasi kerja, berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi pegawai agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, kompetensi organisasi, dan kinerja yang tinggi. Ke dua pendapat tersebut dilandasi oleh hasil penelitian Meyer dan Allen (1997) yang menyatakan bahwa sebagai bagian dari organisasi, kepemimpinan ikut mempengaruhi komitmen melalui hubungan antara atasan dengan bawahan, antara karyawan dengan pemimpinnya. Jadi peran utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dan komitmen organisasional sangat ditentukan oleh kepemimpinan transformasional (Susiawan dan Muhid, 2015).

Sebagian besar hasil penelitian dan pendapat para ahli terdahulu mengambil kesimpulan bahwa faktor kepemimpinan menjadi variabel utama yang menentukan tingginya komitmen mutu individu dan organisasi, namun dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan pandangan hasil penelitian sebelumnya bahwa komitmen mutu individu, dalam hal ini komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri dipengaruhi atau ada hubungannya dengan konstruk Latbang, Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja. Perbedaan pandangan tersebut menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Latbang sebagai salah satu fungsi dari MSDM yang secara bersamaan dengan variabel Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja sebagai variabel kekinian (kebaruan) yang perlu diuji lebih lanjut dalam penelitian.

Permasalahan komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri yang rendah diduga dipengaruhi oleh rendahnya pelaksanaan Latbang, karena setiap ASN pada umumnya memiliki hak untuk mengembangkan kompetensinya atau mengikuti Latbang sebanyak 20 Jam Pelajaran (JP) setiap tahun, dan dipengaruhi juga oleh niat dan perilaku yang belum memenuhi nilai-nilai atau norma-norma yang tercantum dalam ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana saat diangkat/dilantik menjadi ASN (PNS). Tiga fungsi utama pegawai ASN, yaitu sebagai (1) pelaksana kebijakan, (2) pelayan publik, dan (3) perekat dan pemersatu bangsa, maka dalam implementasi fungsi tersebut pegawai ASN harus menunjukkan perilaku yang berkomitmen pada mutu, bukan sekedar menggugurkan kewajiban formal atau menjalankan rutinitas pelayanan (LAN-RI, 2015). Oleh karena itu, niat, sikap dan perilaku setiap ASN dipengaruhi oleh nilai-nilai spiritual individu dan organisasi tempat kerja yang dilandasi oleh fungsi ASN dalam pelayanan publik, maka Keterpujian Perilaku yang dilandasi niat yang tulus atau ikhlas merupakan bentuk pelayanan sebagai khitoh, fitroh atau jati diri ASN dalam memberikan pelayanan publik yang sebaik-baiknya.

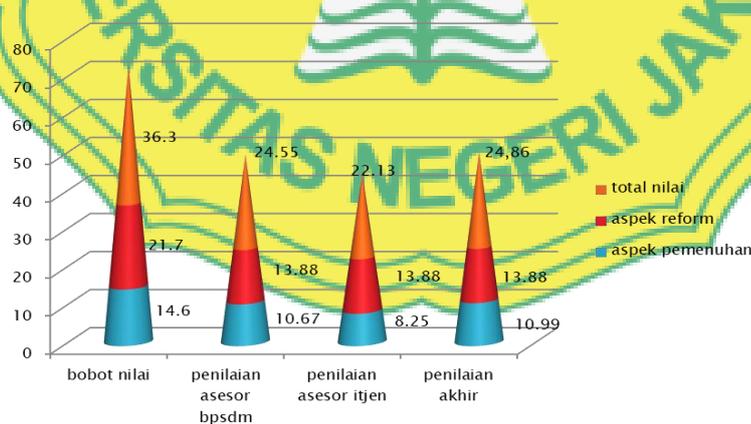
Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka variabel yang dipilih adalah variabel Latbang yang dapat mempengaruhi komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri dalam memberikan pelayanan yang baik, *good corporate governace* atau *good public service* kepada para pelanggan (*cutomers*), yakni pemerintah daerah, pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan masyarakat dalam menyelenggarakan pengembangan SDM aparatur pemerintahan dalam negeri, yaitu aparatur yang ada di lingkungan Kemendagri dan pemerintahan daerah.

Kondisi ideal komitmen mutu akan tinggi dicirikan dengan adanya pegawai yang melakukan kerja keras untuk organisasi, memiliki keyakinan dan kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Susiawan dan Muhid, 2015), namun dalam realita sebagian besar ASN pada umumnya, termasuk pada BPSDM Kemendagri dan yang ada di UPT (PPSDM Kemendagri Regional dan Balai PK Pol PP dan Damkar) menunjukkan komitmen organisasinya rendah, yang ditandai dengan motivasi kerja yang rendah, sebagaimana tingkat kehadiran kerja yang banyak alpha, contoh Laporan

Hasil Pemeriksaan BPK-RI atas Sistem Pengendalian Intern Kemendagri Tahun 2019 di PPSDM Regional Bukittinggi yang merealisasikan belanja pegawai terdapat ketidaksesuaian antara pemberian tunjangan kinerja dengan data kehadiran, tanpa memperhatikan ASN yang berstatus alpha. Hal ini menunjukkan adanya inefisiensi dan kurang efektifnya pelaksanaan pekerjaan. Hasil temuan BPK-RI lainnya bahwa di PPSDM Regional Yogyakarta tidak menyelenggarakan kartu persediaan dan tidak melakukan inventarisasi fisik secara periodik, yang menunjukkan bahwa PPSDM Regional Yogyakarta belum melaksanakan penatausahaan dan inventarisasi fisik secara tertib dan teratur, termasuk belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) tentang penatausahaan persediaan. Selanjutnya, di PPSDM Regional Bandung terdapat perbedaan antara daftar nilai barang hasil inventarisasi dengan nilai kondisi barang yang ada. Hal tersebut menunjukkan ASN di lingkungan BPSDM dan PPSDM Kemendagri yang bertugas di bidang kepegawaian, pengelolaan keuangan, barang dan penatausahaan kurang cermat dalam memeriksa kebenaran Penilaian Kinerja, inventarisasi aset/barang, pengelolaan tunjangan kinerja, administrasi dan naskah dinas, serta belum optimal melakukan koordinasi dalam pelaksanaan penilaian kinerja, disiplin kerja dan tertib administrasi (BPK-RI, 2019). Selanjutnya, dengan adanya isu perpindahan ibukota negara ke luar Pulau Jawa yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024, menimbulkan kegelisahan banyak ASN di BPSDM Kemendagri yang telah dan sedang mengusulkan pindah ke pemerintah daerah atau instansi lain, sehingga kondisi ini menunjukkan semakin berkurangnya keyakinan dan kepercayaan ASN untuk tetap bertahan bekerja di BPSDM Kemendagri. Di samping itu, besarnya penghasilan, khususnya tunjangan kinerja di lingkungan Kemendagri yang masih rendah dibandingkan dengan tunjangan kinerja di daerah, terutama di Pemda DKI Jakarta yang sama-sama ASN bekerja di BPSDM Kemendagri yang berlokasi di Jakarta juga sangat berpengaruh terhadap kondisi pemahaman, sikap dan perilaku ASN untuk mencari penghasilan yang lebih besar. Padahal ASN yang memiliki komitmen mutu yang tinggi tidak akan terpengaruh oleh kondisi sesaat yang hanya memperhitungkan *reward* dalam bentuk uang, tetapi mereka sudah mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya, antara lain

seperti yang disebutkan Susiawan dan Muhid (2015) bahwa sebagai tambahan dari *reward*, pegawai mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang dirasakan adil, rekan kerja kooperatif, serta kompensasi yang adil. Oleh karena itu, berdasarkan gambaran realitas di atas menunjukkan komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri yang semakin menurun dan lemahnya penerimaan ASN terhadap upaya pelaksanaan tugas pokok, uraian tugas pekerjaan dan target kerja sebagaimana yang tercantum dalam aplikasi Sikerja (Tim PMPRB, 2020).

Rapat evaluasi Hasil Penilaian PMPRB (Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi) di lingkungan BPSDM Kemendagri pada tanggal 2 Juli 2020 menunjukkan bahwa penilaian terhadap aspek *reform* dan aspek pemenuhan masih berada di bawah bobot nilai yang ditentukan. Kemudian penilaian terhadap 8 (delapan) area perubahan, khususnya komponen peningkatan kualitas pelayanan masih rendah dengan nilai 0,98% dari bobot yang harus dicapai sebesar 2,50%; komponen penguatan kelembagaan dan penguatan tatalaksana masing-masing 1,50% dan 0,55% yang masih rendah pula dari bobot masing-masing 2% dan 1% untuk tahun 2020. Secara keseluruhan dari 8 (delapan) area perubahan semuanya masih di bawah bobot yang harus dicapai, termasuk dalam penataan sistem manajemen SDM yang mencapai 1,26% dari bobot 1,40% yang harus dicapai.



Gambar 1.3 Hasil Akhir Penilaian PMPRB 2020

Sumber: Tim Reformasi Birokrasi BPSDM Kemendagri, 2020

Berdasarkan pengamatan empiris ditemukan banyak individu, kelompok, organisasi yang telah memiliki komitmen termasuk komitmen mutu, namun dalam

kenyataan tidak mampu melaksanakan komitmen tersebut. Komitmen hanya sebatas angan-angan, harapan, cita-cita, wacana, belum berlandaskan pada pengertian komitmen yang sesungguhnya. Pada dasarnya komitmen mengandung pengertian ‘tindakan’ untuk mewujudkannya. Hal ini disebabkan masing-masing individu dan kelompok dalam organisasi yang bersangkutan seperti BPSDM Kemendagri belum menyadari atas pentingnya komitmen mutu sebagai dasar landasan bijak, berpijak dan bertindak dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kerjanya. Belum adanya kesadaran individu, kelompok dan seluruh aparatur dalam organisasi disebabkan oleh belum adanya dorongan yang tumbuh dari masing-masing individu ASN.

Pemerintah sebagai pelayan bagi masyarakat membutuhkan dukungan kualitas ASN yang memiliki ketulusan dalam memberi pelayanan, kejujuran, kerelaan, kesungguhan, penuh dedikasi. Sementara umumnya pegawai dapat diidentifikasi masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan hidup, kebutuhan berbangga diri, merasa ingin berada dalam zona nyaman, bermotif uang atau kekuasaan, dan lain-lain yang berakibat pada perilaku atau tindakan yang tidak terpuji, santai, bermalas-malasan, kerja tanpa kualitas, tidak memenuhi aturan, asal kerja atau bekerja merasa terpaksa, harus didorong terus menerus, hal ini seharusnya tidak terjadi jika terdapat kesadaran diri atas tugas dan tanggung jawabnya. Atas dasar permasalahan tersebut, penelitian diarahkan pada temuan faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Mutu dari pendekatan *personality/behaviour* dan manajemen mutu. Faktor yang mempengaruhi komitmen mutu meliputi tiga konstruk berikut, yakni Latbang sebagai salah satu fungsi MSDM sebagaimana yang telah diuraikan di atas, serta konstruk Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja sebagai konstruk yang lahir berdasarkan pada pengalaman dan pengamatan empiris peneliti sebelumnya. Ditemukan fakta empiris yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai ASN serta organisasi pemerintah dan pemerintahan daerah belum sepenuhnya dapat melaksanakan komitmen mutu karena rendahnya pemahaman dan pengamalan prinsip-prinsip, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, terutama rendahnya kesadaran kerja individu ASN sebagai akibat rendahnya pemahaman dan pengamalan nilai yang terkandung keterpujian perilaku. Kondisi kualitas individu ASN yang tidak memiliki nilai-

nilai keterpujian perilaku dalam memberi pelayanan serta menunjukkan niat dan sikap yang tidak terpuji dibutuhkan adanya suatu kesadaran individu untuk bekerja dalam mencapai komitmen mutu, baik komitmen mutu individu maupun komitmen mutu organisasi. Berbagai penelitian yang sudah banyak dilakukan memilih fenomena kinerja individu/organisasi. Sementara dari berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh komitmen. Kedudukan komitmen selalu sebagai variabel mediator yang mengantar pada kinerja. Dalam mencapai kinerja inilah maka posisi komitmen mutu menjadi penting sebagai variabel yang mempengaruhinya. Dengan demikian, pentinglah mendudukan komitmen mutu sebagai fenomena yang perlu diteliti, yakni mencari faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Mengamati uraian di atas secara keseluruhan terlihat dengan jelas adanya permasalahan serius yang diangkat dalam penelitian ini. Terdapat *gap* (kesenjangan) antara *Das Sollen* (yang diharapkan/seharusnya) dengan *Das Sein* (kenyataan yang terjadi). Kesenjangan dimaksud ditunjukkan oleh rendahnya komitmen mutu ASN pada umumnya dan ASN pada BPSDM Kemendagri pada khususnya. *Das Sollen* adalah ketentuan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN berupa prinsip, nilai dasar, kode etik, kode perilaku, fungsi, tugas, dan peran aparatur sipil negara (ASN); dan nilai-nilai komitmen mutu yang mencakup efisiensi, efektivitas, inovatif, dan orientasi mutu (LAN-RI, 2015). Pada *das sein* dijumpai belum terpenuhinya janji/sumpah, tugas pokok, fungsi dan peran ASN tersebut. Telah disampaikan pada bagian latar belakang terlihat rendahnya komitmen mutu ASN yang ditunjukkan dengan rendahnya pemahaman dan pelaksanaan tugas, fungsi serta peran ASN, adanya inefisiensi dan kurang efektifnya dalam pelaksanaan pekerjaan, serta rendahnya kreativitas, inovasi, dan orientasi mutu ASN pada BPSDM Kemendagri. Fakta empirik menunjukkan adanya inefisiensi dan kurang efektifnya dalam pelaksanaan pekerjaan pada BPSDM Kemendagri dimaksud sebagaimana temuan BPK-RI dan Inspektorat Jenderal Kemendagri seperti telah diuraikan, serta masih rendahnya kreativitas, inovasi, dan orientasi mutu ASN pada BPSDM Kemendagri yang ditunjukkan oleh nilai akreditasi B pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim)

yang masih berada di bawah nilai beberapa BPSDM Provinsi yang memiliki nilai A sebagai mitra kerja (unit binaan) Kemendagri.

Memperhatikan pentingnya komitmen mutu dan ringkasan permasalahan sebagaimana disebutkan, maka komitmen mutu sangat menarik untuk diteliti yang dikaitkan dengan pelatihan dan pengembangan, keterpujian perilaku dan kesadaran kerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menganalisis lebih dalam mengenai Pengaruh Penelitian dan Pengembangan (Latbang) dan Keterpujian Perilaku terhadap Komitmen Mutu dengan Mediasi Kesadaran Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (BPSDM Kemendagri).

## **B. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut di atas menunjukkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi adalah masih rendahnya Komitmen Mutu Aparatur Sipil Negara (ASN) pada umumnya, termasuk ASN di BPSDM Kemendagri. Mengingat banyaknya variabel yang mempengaruhi komitmen mutu ASN, maka kajian utama dalam penelitian ini adalah diarahkan pada sejumlah variabel yang dianggap memiliki pengaruh terhadap komitmen mutu ASN melalui penelitian pada BPSDM Kemendagri.

Mempertimbangkan keterbatasan peneliti, baik waktu, biaya, tenaga maupun pengetahuan, maka dalam penelitian ini tidak semua variabel yang terkait dengan permasalahan utama dapat diteliti. Oleh karena itu, batasan permasalahan utama yang diteliti adalah meliputi tiga variabel bebas (eksogen) dan satu variabel terikat (endogen). Variabel bebas adalah Latbang, Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja. Variabel terikat adalah Komitmen Mutu. Dalam penelitian ini menempatkan variabel Kesadaran Kerja sebagai *intervening variable* (mediator) selain sebagai variabel bebas. Penelitian sebelumnya terkait dengan permasalahan utama yang diteliti diduga belum pernah dilakukan pada ASN, maka penelitian ini menggali dan menjembatani penelitian-penelitian sebelumnya dalam mencari pengaruh Latbang, Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja terhadap Komitmen Mutu, pengaruh Latbang dan Keterpujian Perilaku terhadap Kesadaran Kerja, yang sekaligus berpengaruh terhadap Komitmen Mutu melalui Kesadaran Kerja ASN pada BPSDM Kemendagri.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan dan pembatasan masalah tersebut, maka rumusan masalah yang dikaji pada penelitian ini adalah:

1. Apakah Latbang berpengaruh terhadap kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri?
2. Apakah keterpujian perilaku berpengaruh terhadap kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri?
3. Apakah Latbang berpengaruh terhadap komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri?
4. Apakah keterpujian perilaku berpengaruh terhadap komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri?
5. Apakah kesadaran kerja berpengaruh terhadap komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri?
6. Apakah Latbang berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen mutu melalui kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri?
7. Apakah keterpujian perilaku berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen mutu melalui kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri?

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan model Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan (Latbang), Keterpujian Perilaku terhadap Komitmen Mutu dengan Mediasi Kesadaran Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada BPSDM Kemendagri, yang secara singkat disebut Model Komitmen Mutu dengan Mediasi Kesadaran Kerja, melalui:

1. Analisis pengaruh Latbang terhadap kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri.
2. Analisis pengaruh keterpujian perilaku terhadap kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri.
3. Analisis pengaruh Latbang terhadap komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri.
4. Analisis pengaruh keterpujian perilaku terhadap komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri.

5. Analisis pengaruh kesadaran kerja terhadap komitmen mutu ASN pada BPSDM Kemendagri.
6. Analisis pengaruh tidak langsung Latbang terhadap komitmen mutu melalui kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri.
7. Analisis pengaruh tidak langsung keterpujian perilaku terhadap komitmen mutu melalui kesadaran kerja ASN pada BPSDM Kemendagri.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Signifikansi penelitian berjudul Pengaruh Latbang dan Keterpujian Perilaku terhadap Komitmen Mutu dengan Mediasi Kesadaran Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (BPSDM Kemendagri) diharapkan dapat digunakan oleh berbagai pihak, antara lain:

##### **1. Teoritis**

Manfaat teoritis di dalam penelitian ini adalah memberikan sumbangan pengetahuan mengenai variabel atau faktor-faktor yang memiliki kontribusi dalam membangun komitmen mutu individu maupun organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan mengenai pengaruh Latbang, keterpujian perilaku dan kesadaran kerja terhadap komitmen mutu ASN. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen mutu.

##### **2. Praktis**

Secara praktis, penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi bagi ASN untuk memperbaiki atau meningkatkan komitmen mutu individual dan organisasi melalui peningkatan Latbang, keterpujian perilaku dan kesadaran kerja. Khususnya bagi BPSDM Kemendagri sebagai bahan evaluasi dalam mengatasi masalah komitmen mutu ASN, dan diharapkan dapat menentukan ke tiga faktor yang mempengaruhi masalah tersebut sebagai materi penting yang perlu dilatihkan kepada ASN yang mengikuti program pengembangan kompetensi, terutama dalam Latbang.

## F. *State of The Art*

Sampai saat ini penelitian mengenai pangaruh variabel Latbang, Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja terhadap Komitmen Mutu masih sangat terbatas dan belum komprehensif, sebagian besar baru berupa penelitian atau kajian yang terkait dengan unsur-unsur, sub-variabel atau dimensi yang terkait dengan variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, dalam penelitian ini memilih Komitmen Mutu sebagai variabel endogen (variabel terikat) atau variabel yang dipengaruhi. Sementara Latbang merupakan variabel yang diambil dari salah satu fungsi MSDM, sedangkan Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja merupakan konstruk yang dibangun berdasarkan unsur-unsur, dimensi-dimensi dan parameter, atau menurut Ghozali (2015) dengan indikator. Konstruk atau variabel Latbang, Keterpujian Perilaku dan Kesadaran Kerja dipilih sebagai variabel eksogen (variabel bebas) atau variabel yang mempengaruhi. Pada penelitian ini, variabel Kesadaran Kerja dipilih selain sebagai variabel bebas, dianalisis juga sebagai variabel Mediator (*intervening variable*) dari variabel Latbang dan Keterpujian Perilaku yang berpengaruh terhadap variabel Komitmen Mutu. Berbagai penelitian terdahulu, posisi komitmen umumnya sebagai variabel eksogen atau sebagai variabel mediator yang mempengaruhi kinerja, yaitu komitmen menjadi variabel yang signifikan menentukan kinerja. Namun dalam penelitian ini, variabel komitmen didudukkan atau dipilih sebagai variabel yang dipengaruhi (*endogen*), karena diduga merupakan variabel yang menentukan keberhasilan segala aktivitas dan tujuan peningkatan mutu ASN sebagaimana permasalahan yang telah diuraikan di atas. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa komitmen mutu pada penelitian ini merupakan variabel kekinian (kebaruan).

Variabel-variabel dalam penelitian ini dipilih sebagai faktor yang menentukan keberhasilan ASN dalam melaksanakan fungsinya, terutama fungsi pelayanan di bidang pemerintahan atau administrasi negara, dengan istilah pelayanan publik (*public service*). Sebagaimana Ancok, Hendroyuwono, Hartanto, dan Raka (2014) menyatakan mengenai “Mengapa Kita Perlu Memberi Pelayanan yang Baik”, dalam hal ini ditujukan kepada penyelenggara pelayanan publik. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Jaenger (2006) dan Lekhi (2007)

yang menyatakan keterkaitan atau adanya hubungan pengaruh antara pelayanan publik dengan inovasi, sementara LAN-RI (2015) menyebutkan inovasi merupakan salah satu dimensi dari komitmen mutu. Sebelumnya, Pollit, Cristopher, and Bouckaert (ed) (1995) menyampaikan konsep mengenai *Quality improvement in European public service, cases and commentary*; juga Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) mengemukakan *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, maka Pelayanan Publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang/jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (LAN-RI, 2015). Oleh karena itu, guna tercapainya tujuan pelayanan publik yang optimal, maka latbang sebagai variabel yang perlu diteliti pengaruhnya terhadap variabel komitmen mutu dan kesadaran kerja, mengingat latbang merupakan salah satu karakteristik dalam pendekatan *Total Quality Management* (Tjiptono dan Diana, 1998), dan terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang terkait, seperti penelitian Loi et.al. (2020); Abid, Gulzar, dan Hussain (2015); Ngunjiri dan Miller (2014); serta Paswan, Pelton, dan True (2015) yang menguji pengaruh unsur-unsur atau dimensi dari variabel pelayanan terhadap dimensi atau sub-variabel dari variabel kesadaran kerja.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Satria, Komara, Suzanto (2018); Diatmono (2019); Hidayah (n.d); Farjad dan Varnous (2013); dan Celep and Yilmazturk (2012) menganalisis pengaruh unsur-unsur Keterpujian Perilaku terhadap komitmen mutu, dengan unsur-unsur terkait antara lain: kepercayaan karyawan, kepercayaan kepada tim kerja, keamanan, kesehatan, kondisi kerja, pengembangan kapabilitas, kejujuran, sikap dan karakteristik individu mempengaruhi komitmen individu dan organisasi, serta komitmen sosiabilitas afektif. Beberapa dimensi yang membangun variabel keterpujian perilaku dapat dilihat pada pokok-pokok hasil penelitian sebelumnya yang terkait, yaitu: perilaku (Martela dan Ryan, 2016; Lee dan Ohtake, 2016; Khouilita, 2014; Perunovic, 2007); perangai (Martela dan Ryan, 2016; Lord-Kambitsch, 2014; Kinsinger, 2009); ucapan (Iwan, 2017; Rohman, 2014). Di samping itu, didalam keterpujian perilaku mengandung unsur niat yang tulus atau ikhlas, sebagaimana penelitian

Abdullah (2020) yang melakukan kajian mengenai *the role of sincerity as a motivating factor to work for non-profit organizations*, menyebutkan terdapat lima pengaruh keikhlasan dalam menunjang komitmen dan profesionalisme pegawai, yakni: lebih produktif; lebih sabar; lebih akuntabel; meminimalkan benturan kepentingan; menjauhi tekanan agar dapat berpikir jauh ke depan untuk menyelesaikan masalah dengan imajinasi dan adaptasi yang tepat. Sementara Yan (2016) menguji unsur niat, yaitu bahwa kepercayaan dan sikap memiliki pengaruh positif utama pada perilaku. Beberapa dimensi yang dapat membangun variabel keterpujian perilaku yang tulus/ikhlas adalah bersyukur (Lopez, 2018; Emmos, 2003; Schiller et al, 2001; Walker, 1980); kasih sayang (Deesom et al, 2019; Rahmatullah, 2017; Wimer, 2016; Hagler et al, 2012); tanpa pamrih/harapan terhadap imbalan (Nadya dan Hidayat, 2016; Wilkesmann, 2015; Kesuma, 2012; Cano dan Berben, 2009; Kunda dan Schwartz, 1983; Schwartz dan Howard, 1982). Berdasarkan dimensi-dimensi tersebut maka variabel Keterpujian Perilaku merupakan variabel kebaruan.

Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan variabel Kesadaran Kerja dilakukan oleh: Zamzam dan Marnisah (2020); Orlu dan Gabriel (2019); Pourkiani, Seyedi, dan Sarasia (2016); Khan, Naseem, dan Masood (2016); Khan dan Jadoon (2016); Riyadi dan Hasanah (2015); Skotnes (2014) meneliti dimensi-dimensi atau indikator-indikator yang terkait dengan pengaruh kesadaran kerja terhadap komitmen mutu, mencakup unsur-unsur kesadaran kerja dalam kaitannya dengan komitmen mutu, antara lain: kesadaran diri, kesadaran sosial, etika kerja dan perilaku yang berpengaruh positif pada komitmen organisasi, komitmen keberlanjutan, kepuasan kerja dan kesetiaan (loyalitas). Sementara menurut Skotnes (2014) bahwa komitmen, sikap dan kepercayaan memiliki pengaruh positif utama pada perilaku, sehingga perlu adanya manajemen peningkatan kesadaran kerja. Demikian juga Khan dan Jadoon (2016) menyebutkan *impact of advertising on brand awareness and commitment in female apparel industry*, bahwa kesadaran memiliki peran mediasi antara iklan dan komitmen atas merek tertentu. Pernyataan hasil penelitian Khan dan Jadoon (2016) tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian ini terdapat peran mediasi dari variabel kesadaran kerja terhadap komitmen mutu. Oleh karena itu, dalam penelitian ini

tertarik untuk meneliti variabel Kesadaran Kerja sebagai variabel mediasi dari variabel Latbang dan Keterpujian Perilaku yang berpengaruh terhadap Komitmen Mutu. Atas dasar uraian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa para ahli sebelumnya lebih banyak meneliti mengenai konsep atau variabel yang masih terbatas pada hubungan antara variabel Latbang dengan kesadaran (*awareness*) atau dengan komitmen (*commitment*), hubungan atau pengaruh keterpujian (*praiseworthy*) terhadap komitmen atau dengan kesadaran, termasuk dengan dimensi yang ada dalam ke empat variabel yang diteliti. Sementara dalam penelitian ini sudah menyatukan beberapa konsep pada konstruk atau variabel penelitian, yaitu Latbang, Keterpujian Perilaku, Kesadaran Kerja sebagai variabel eksogen dan Komitmen Mutu sebagai variabel endogen. Oleh karena itu, rangkaian ke tiga variabel eksogen tersebut dalam penelitian ini merupakan variabel yang menunjukkan kebaruan.

#### **G. Keterbatasan Penelitian**

Terkait pemanfaatan hasil penelitian, perlu dikemukakan beberapa keterbatasan penelitian ini. Pertama, penelitian ini dibatasi pada ASN golongan III di BPSDM Kementerian Dalam Negeri, tidak mencakup seluruh Golongan yang ada. Selain itu, hampir di setiap Kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah (provinsi, kabupaten, kota) memiliki BPSDM. Hal ini perlu dipertimbangkan terkait penerapan model yang dihasilkan yang memerlukan perluasan cakupan responden sebagai sampel penelitian.

Kedua, penelitian ini meliputi variabel komitmen mutu (variabel endogen), kesadaran kerja, keterpujian perilaku, dan latbang (pelatihan dan pengembangan) sebagai variabel eksogen. Di luar tiga variabel eksogen tersebut masih banyak variabel lainnya yang dapat diteliti.

Ketiga, proposisi yang diuji dalam penelitian ini meliputi 7 buah, sehingga dapat diujikan model komitmen mutu lainnya dengan jalur yang berbeda. Sebagai contoh proposisi antara latbang dengan keterpujian perilaku yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Keempat, dimensi dan indikator yang digunakan sesuai dengan pendekatan yang dipilih, sehingga masih terbuka lebar untuk dimensi dan

indikator lainnya bagi masing-masing konstruk. Sebagai contoh dalam penelitian ini, konstruk latbang lebih menekankan pada sisi efektivitas prosesnya. Sisi lain yang dapat dieksplorasi lebih lanjut adalah pendekatan dari sisi kualitas latbang.

Kelima, penelitian berlangsung saat terjadi pandemi covid-19 sehingga terdapat kendala waktu untuk mendapatkan respon jawaban yang cepat dari sampel/responden. Seiring dipakainya tiga macam angket untuk masing-masing individu sampel sehingga untuk mendapatkan data seluruh konstruk bagi masing-masing sampel tersebut tidak dapat dipenuhi secara cepat.

Keenam, angket menggunakan *Google Form* sehingga terdapat kesulitan mengecek responden yang menjadi sampel yang benar-benar mengisi angket dan kesungguhannya di dalam mengisi angket. Hal ini disadari ada potensi responden mengisi angket sambil melakukan aktifitas lain, atau dalam kondisi kurang ideal sehingga dapat mempengaruhi kejujuran dan objektivitas jawaban atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam angket.

