

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi pemerintahan Negara Republik Indonesia, baik tingkat pusat maupun daerah saat ini memasuki lingkungan pelayanan global kompetitif terbuka yang menuntut karakteristik pelayanan ekstra efektif, efisien, cepat, fleksibel, terpadu, dan inovatif. Menurut Nadeak (2019), globalisasi merupakan proses mendunia dengan tingkat perubahan yang sangat cepat dan radikal di berbagai aspek kehidupan manusia karena adanya teknologi, sehingga persoalan manusia sebagai sumber daya pembangunan merupakan tema sentral pembangunan yang sepintas tampaknya klasik. Untuk dapat bersaing lebih efektif dalam pasar global saat ini, sangat diperlukan kemampuan strategi organisasi yang jelas dan ditopang dengan praktik-praktik sumber daya manusia yang terkoordinasi (Schuler, Galante, & Jackson, 2002), sehingga kebijakan pemerintahpun harus mampu menyesuaikan dengan kondisi saat ini. Menurut Winarno (2011), bahwa perubahan-perubahan yang terjadi saat ini dipicu oleh revolusi teknologi komunikasi dan globalisasi dunia, yang membawa dampak tersendiri bagi kebijakan publik.

Kemajuan teknologi dunia yang ditandai munculnya kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), super Komputer, rekayasa genetika, teknologi nano, mobil otomatis, dan berbagai inovasi lainnya yang kita kenal dengan sebutan revolusi industri 4.0. Kehadiran revolusi ini merupakan perubahan yang sangat fundamental dalam pelayanan, sehingga teknologi informasi dan komunikasi menjadi sebuah kebutuhan di semua kalangan lapisan masyarakat. Pemerintah

Pusat maupun Daerah harus mampu menyesuaikan dan mempersiapkan strategi yang tepat dalam mengadopsi Industri era keempat ini. Kemampuan menyesuaikan diri dimaksudkanpun bukan hanya untuk bertahan, tetapi bagaimana Pemerintah secara umum dapat mengimbangi bahkan mengendalikan kemajuan tersebut dan menghasilkan inovasi-inovasi baru lainnya.

Hasil riset McKinsey&Company tahun 2018 menunjukkan bahwa optimisme Indonesia dalam menerapkan industri 4.0 berada pada level 78%, atau di posisi kedua di tingkat ASEAN setelah Vietnam dengan nilai 79%. Posisi selanjutnya ditempati oleh Thailand, Singapura, Filipina, dan Malaysia (Katadata, 2021). Indonesia menjadi salah satu negara yang memiliki optimisme tinggi terhadap kesiapan Penerapan Industri 4.0. Kesiapan tersebut tercermin dari dirancangnya Roadmap Making Indonesia 4.0 untuk mempercepat pencapaian visi Indonesia menjadi 10 ekonomi terbesar di dunia. Data tersebut harus dijawab dengan aksi nyata, dan dibuktikan dengan eviden yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Meskipun demikian, Harapan masyarakat tentang penyediaan pelayanan yang berkualitas dari pemerintah masih bertolak belakang dengan fenomena maupun realita yang ada, padahal pemerataan dan keadilan pelayanan adalah mutlak dilakukan pemerintah. Menurut UNDP (*United Nations Development Program*) dan Lembaga Administrasi Negara bahwa salah satu karakteristik atau unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah *equity*, yakni setiap warga negara tanpa terkecuali mempunyai kesempatan dan hak yang sama untuk meningkatkan, menjaga kekayaan, ataupun kesejahteraan mereka (Ali & Alam, 2012).

Berdasarkan data tahun 2020 Ombudsman RI telah menerima Laporan/Pengaduan masyarakat yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan

publik sebanyak 7.204 Laporan. Laporan tersebut terdiri dari 6.522 Laporan reguler, 559 Respon Cepat, dan 123 Investigasi Atas Prakarsa Sendiri. Jumlah Konsultasi Non Laporan dari masyarakat kepada Ombudsman meningkat hingga 99,2% dibanding tahun sebelumnya. Hal ini memperlihatkan bahwa masyarakat mulai memiliki kesadaran untuk lebih berani menyampaikan permasalahan pelayanan publik yang dialami secara langsung kepada instansi terlapor, dengan terlebih dahulu meminta saran dari Ombudsman.

Tercatat bahwa total laporan/pengaduan masyarakat yang telah selesai ditindaklanjuti sebesar 4.103 laporan, selebihnya dalam proses pemeriksaan sebesar 3.101 laporan. Berdasarkan data Klasifikasi Pelapor menunjukkan bahwa masyarakat yang paling banyak melaporkan pengaduan relatif tetap sebagaimana laporan-laporan sebelumnya yaitu Perorangan/Korban langsung sebesar 70,20%. Disusul laporan Badan Hukum/organisasi 12,13%, Kuasa Hukum 8,57%, Anggota Keluarga 5,52%, dan Kelompok Masyarakat 3,57%. Kondisi ini menunjukkan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mendapatkan hak atas pelayanan publik dan berani menyampaikan pengaduan.

Dari banyaknya laporan pengaduan tersebut, permasalahan paling tinggi adalah pelayanan dengan Penundaan berlarut sebesar 31,57%, dan diikuti Penyimpangan Prosedur 24,77%, Tidak Memberikan Pelayanan 24,39%, Tidak Patut 7,25%, Tidak Kompeten 4,01%, Penyalahgunaan Wewenang 3,66%, Permintaan Imbalan Uang, Barang dan Jasa 2,75%, Diskriminasi 1,29%, Konflik Kepentingan 0,17%, hingga keberpihakan dalam pelayanan sebesar 0,14%.

Berdasarkan data Substansi Laporan menunjukkan bahwa masyarakat yang paling banyak menyampaikan pengaduan melalui surat, yakni sebesar 37,91%, diikuti datang langsung ke kantor sebesar 29,89% dan melalui aplikasi

WhatsApp 11,35%. Situasi pandemi Covid-19 telah mendorong perubahan kecenderungan masyarakat dalam menyampaikan laporan/pengaduan kepada Ombudsman. Hal ini dapat terlihat dari peningkatan jumlah laporan/pengaduan melalui WhatsApp dan email dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan data Instansi Terlapor, instansi yang menempati urutan 3 (tiga) terbanyak yang dilaporkan adalah : Pemerintah Daerah sebesar 39,59%, Kepolisian 11,34%, dan Badan Pertanahan Nasional 10,01%, Kementerian/Instansi 9,44%, BUMN/BUMD 8,27%, Lembaga Peradilan 4,01%, Lembaga Pendidikan Negeri 2,98%, dan Lembaga-lembaga lainnya hingga pengaduan yang melibatkan layanan Badan Pemeriksa Keuangan sebesar 0,05% laporan.

Ditinjau dari topik atau substansi permasalahan bahwa, laporan keluhan publik meliputi permasalahan tertinggi pada layanan Administrasi Kependudukan (17,07%), Kepegawaian (17,07%), Kepolisian (9,76%), Agraria/Pertanahan (7,32%), Energi dan Kelistrikan (7,32%), dan Perizinan (PTSP) (7,32%). Selanjutnya pengaduan juga meliputi masalah Ketenagakerjaan (4,88%), Pendidikan (4,88%), Perbankan(4,88%), Asuransi (2,44%), Kesehatan (2,44%), Lingkungan Hidup (2,44%), Pajak (2,44%), dan masalah Pedesaan (2,44%).

Pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam pelayanan dasar, baik pelayanan pendidikan, kesehatan, pemenuhan kebutuhan pokok, persediaan air bersih, permasalahan kependudukan dan pencatatan sipil, permukiman, dan lain-lain, umumnya masih banyak dinilai belum memuaskan bagi masyarakat. Salah satu contoh dinamika pelayanan berdasarkan data survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan publik pada Kementerian Perdagangan tiga tahun terakhir hingga Tahun 2020 menunjukkan data sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel 1.1. Data Indeks Kepuasan Masyarakat Untuk Pelayanan Perijinan dan Non Perijinan pada Kementerian Perdagangan Republik Indonesia

NO	ASPEK	2018 (RATA-RATA 87,02%)				2019 (RATA-RATA 80,72%)				2020 (RATA-RATA 81,83%)			
		Sangat	Normal	Kurang	Tidak	Sangat	Normal	Kurang	Tidak	Sangat	Normal	Kurang	Tidak
1	Keramahan / kesantunan petugas	24,80%	67,20%	5,60%	2,40%	34,84%	56,06%	6,81%	2,27%	41,62%	54,91%	3,47%	0,00%
2	Kejelasan Informasi yang diberikan pelayanan petugas	26,40%	58,40%	9,60%	5,60%	25,76%	48,48%	21,21%	4,55%	29,48%	60,12%	10,40%	0,00%
3	Kenyamanan Saat Melakukan Permohonan di Unit Pelayanan Informasi Publik	20,80%	62,40%	14,40%	2,40%	28,78%	56,82%	12,88%	1,52%	29,48%	60,12%	10,40%	0,00%
4	Kemudahan Persyaratan Permohonan Informasi Publik	18,33%	58,33%	17,50%	5,83%	25,81%	48,59%	18,55%	7,26%	31,27%	59,54%	8,67%	0,58%
5	Kesesuaian Persyaratan Pelayanan Informasi Dengan Jenis Pelayanan	13,33%	70,83%	12,50%	3,33%	20,16%	61,29%	15,32%	3,23%	34,10%	50,29%	15,61%	0,00%
6	Waktu Mendapatkan informasi Yang Dibutuhkan di unit Pelayanan Informasi Publik	57,50%	31,67%	5,00%	5,83%	71,77%	17,74%	3,23%	7,26%	23,12%	57,22%	19,08%	0,58%
7	Keadilan Untuk Mendapatkan Informasi	18,33%	72,50%	7,50%	1,67%	22,58%	64,52%	12,90%	0,00%	32,37%	63,01%	2,31%	2,32%
8	Ketetapan Pelaksanaan Jam Operasional Pelayanan	6,67%	73,33%	17,50%	2,50%	24,59%	72,13%	2,46%	0,82%	26,01%	61,27%	12,72%	0,00%
9	Kenyamanan Fasilitas Ruang Tunggu	21,01%	75,63%	2,52%	0,84%	24,59%	72,13%	2,46%	0,82%	25,43%	71,68%	2,89%	0,00%
10	Kepuasan Masyarakat Terhadap Unit Pelayanan Informasi	12,82%	72,65%	12,82%	1,71%	25,00%	55,17%	18,10%	1,73%	26,01%	65,90%	7,51%	0,58%
11	Kesesuaian Pelayanan dengan Maklumat Pelayanan Publik Terhadap Unit Pelayanan Informasi	14,53%	76,07%	5,98%	3,42%	27,59%	62,07%	7,76%	2,58%	26,01%	65,90%	8,09%	0,00%

Dari hasil survei pada Periode 2 Tahun 2017, Mutu Layanan Informasi Publik Kementerian Perdagangan mendapatkan nilai akhir 83,33% atau nilai B (Baik). Pada periode 2 Tahun 2018 Indeks Kepuasan pelayanan meningkat

dengan nilai akhir 87,02% atau nilai B (Baik). Pada periode 2 Tahun 2019 terjadi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat dengan nilai akhir 80,72 atau kategori nilai B (Baik), dan hanya naik satu point pada Periode 2 Tahun 2020 dengan nilai akhir 81,83 atau kategori nilai B (Baik). Dari data tersebut, jika ditinjau dari kategori nilai setiap tahunnya masih termasuk dalam penilaian baik. Akan tetapi, dinamika naik turunnya nilai setiap tahunnya mengindikasikan adanya permasalahan yang terjadi dalam mekanisme dan objek penilaian dalam pelayanan. Dengan fenomena yang ada, maka pengaruh sumber daya manusia sebagai motor penggerak organisasi dalam pencapaian tujuannya menjadi hal yang menarik untuk diteliti lebih jauh.

Selain informasi data indeks kepuasan masyarakat pada kementerian perdagangan, sebagai perbandingan data, sesuai Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2019 bahwa tingkat keberhasilan reformasi birokrasi yang ada di BKN, sebagaimana arahan dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 ada beberapa komponen yang dinilai dalam Indeks Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB, yakni komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit terdiri atas manajemen perubahan, penataan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan terakhir peningkatan kualitas pelayanan publik. Sedangkan pada komponen hasil terdiri dari nilai akuntabilitas kinerja, survei internal integritas organisasi, survei eksternal persepsi korupsi, opini BPK dan survei eksternal pelayanan publik. Pada nilai Reformasi Birokrasi tahun 2016 sebesar 73,16%, tahun 2017 sebesar

70,96%, tahun 2018 sebesar 71,08%, dan tahun 2019 sebesar 75,04%, masih belum menunjukkan kenaikan indeks yang cukup signifikan dan stabil.



Gambar 1.1. Grafik Nilai Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2019

Melihat dinamika penurunan dan kenaikan indeks kepuasan masyarakat dan nilai reformasi birokrasi tersebut, disamping perlunya peningkatan pemahaman masyarakat mengenai pengertian pelayanan, maka kunci sukses pelayanan pemerintah adalah segenap Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN), yang selayaknya menjadi pilar utama dalam memperbaiki pelayanan. Sebagaimana Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 12 tentang Aparatur Sipil Negara berbunyi bahwa “Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksanaan, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”. Hanna (2002) menyatakan bahwa manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi, manajemen harus maju ke depan dalam mendapatkan efektivitas optimum dari para karyawan dalam bentuk efisiensi, loyalitas, produktivitas, kreativitas, dan antusiasme. Langkah-langkah kongkrit

wajib dijalankan untuk mewujudkan pelayanan terbaik sebagai upaya pemerintah untuk keluar dari berbagai masalah birokrasi pelayanan publik serta upaya untuk merespon tuntutan masyarakat.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia di dalamnya. Sumber daya manusia bukan hanya aset utama bagi organisasi, tetapi juga memiliki peran yang sangat penting dan wajib menjadi fokus organisasi untuk mencapai keberhasilan tujuannya. Pegawai atau karyawan memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Bahkan Priyono (2008), menyebutkan bahwa sumber daya manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan.

Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi organisasi, maka penilaian kinerja dan prestasi kerja yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai, kinerja dan prestasi kerja merupakan aktualisasi potensi dan kualitas diri sekaligus peluang promosi jabatan, serta peluang untuk mendapatkan reward tambahan penghasilan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi organisasi, keberhasilan merupakan sarana menuju perbaikan penilaian publik dan ketepatan pelayanan bagi masyarakat yang dilayani.

Untuk pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik, perlu dukungan yang kuat dari pegawai sebagai mesin penggerak organisasi. Pegawai dengan motivasi rendah akan berpengaruh pada jalannya organisasi. Menurut McShane dan Von Glinow (2010) motivasi merupakan kekuatan individu yang memengaruhi arah, intensitas, dan persistensi perilaku secara sukarela. Sedangkan menurut

Darmawan (2013) motivasi didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku. Putra & Wikansari (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan dapat meningkatkan performa kerja dan daya saing kerja, sehingga semakin tinggi atau semakin termotivasinya seorang karyawan maka performa kerjanya pun akan meningkat.

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada dasarnya berputar di sekitar imbalan keuangan dan imbalan non-keuangan, yang dapat memengaruhi hasil dari kinerjanya secara positif atau negatif, yang tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang yang bersangkutan (Aamodt didalam Margahana, Haryono, & Muftasa, 2018). Dengan kata lain motivasi adalah kekuatan pendorong dalam diri individu yang mendorong individu dalam berperilaku atau bertindak, jika individu memiliki motivasi yang besar, maka individu tersebut akan melakukan pekerjaan dengan lebih fokus pada tujuan dan akan lebih intensif dalam proses pengerjaan (Margahana, Haryono, & Muftasa, 2018). Melalui hal tersebut, maka karyawan yang fokus pada pencapaian tujuan memiliki kesempatan untuk membantu rekan kerjanya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah

atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat Motivasi Kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya yaitu merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan seseorang yang dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Berdasarkan data komplain dan pelaporan masyarakat kepada Ombudsman RI tahun 2020 yang mencapai 99,2% dibandingkan tahun sebelumnya, maka terhadap empat hal kebutuhan manusia menurut Maslow (dalam McShane & Von Glinow, 2010) yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan terhadap love and belongingness, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri dimungkinkan dapat menjadi pemicu adanya permasalahan tersebut. Korelasinya adalah, bahwa komplain diawali dari ketidakpuasan kinerja pelayanan, sementara kinerja pelayanan dipengaruhi oleh sumber daya pegawai sebagai pelayan. Oleh karenanya perlu dilakukan riset atau penelitian mendalam apakah masalah kinerja pelayanan birokrasi dipengaruhi oleh hadirnya motivasi pegawai dalam pelaksanaan pelayanan.

Organisasi pemerintah dituntut mampu menghadapi berbagai tantangan, baik tantangan perubahan eksternal maupun internal. Organisasi harus dapat menelaraskan tantangan eksternal dan menyesuaikannya dengan lingkungan internal organisasi. Dengan demikian, Sumber Daya Manusia pun harus dapat menyesuaikan diri dan lingkungannya dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi. Sumber Daya Manusia merupakan makhluk yang memiliki akal

fikiran, perasaan, keinginan atau kemauan, ilmu pengetahuan, dorongan, daya dan karya dalam dirinya, oleh karenanya peran manusia sebagai motor penggerak (*Driving Force*) dan sebagai agen perubahan (*Agen Of Change*) sangatlah penting.

Organisasi yang sukses umumnya memiliki karyawan yang terus-menerus berkomitmen mengerahkan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi, maka dapat diasumsikan bahwa tanpa karyawan yang berharga dan berpotensi kuat, organisasi tidak dapat menghasilkan pendapatan serta mencapai tujuannya. Untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang lebih baik dan retensi karyawan potensial, organisasi perlu menekankan pada pertukaran sosial (Malik, Akhtar, & Ghafoor, 2018). Pertukaran sosial dapat mengacu pada persepsi terhadap dukungan rekan kerja (*perceive co-worker support*) didalam organisasi. *Perceive co-worker support* terjadi ketika individu merasa bahwa rekan kerja mendukung, mendorong dan peduli terhadap kesejahteraan sesama karyawan (Singh, Shaffer, & Selvarajan, 2017). Sedangkan Perilaku Sukarela Pegawai (*Organizational Citizenship Behaviour /OCB*) dapat mengacu pada perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja lain pada organisasi tersebut. Dengan kata lain apabila individu didalam organisasi memiliki persepsi bahwa dirinya mendapatkan dukungan, motivasi, dan dorongan dari rekan kerja lain, maka individu tersebut juga dapat memiliki kesempatan untuk membantu rekan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Raineri, Paillé, & Morin (2012) memperlihatkan bahwa persepsi dukungan kolega (*perceive co-worker support*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Perilaku Sukarela Pegawai. Sumber Daya Manusia yang baik sangat bergantung dari perilaku setiap individu di dalam sebuah organisasi. Bernard didalam Saefrudin (2017) mendefinisikan

organisasi adalah suatu sistem yang didalamnya terdapat aktifitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Definisi tersebut tidak secara langsung mengatakan bahwa sumber daya manusia didalam organisasi harus dapat melakukan kerja sama untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Kerja sama didalam organisasi umumnya memiliki pembagian tugas kerja untuk setiap individu, seperti yang dikatakan oleh Nanang didalam Saefrudin (2017) bahwa proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efektif. Dengan kata lain agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif maka setiap individu didalam organisasi tersebut harus dapat saling membantu satu sama lain meskipun pekerjaan yang dilakukannya berada diluar deskripsi pekerjaannya.

Eksistensi organisasi terjadi apabila didukung loyalitas pegawai yang tinggi dan berkomitmen kepada organisasi, yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku karyawan ditempat kerja. Perilaku positif pegawai sebagai anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Komitmen Organisasi (*organizational commitment* / *OC*) juga dapat memengaruhi Perilaku Sukarela Pegawai. Komitmen Organisasi dapat didefinisikan sebagai situasi ketika seorang karyawan disejajarkan dengan tujuan organisasi sehingga mereka memiliki keinginan untuk menjunjung tinggi afiliasi dengan organisasi (Robinson didalam Salleh, Zahari, Said, & Ali, 2016).

Pembangunan Komitmen Organisasi adalah upaya memadukan sebuah tujuan karyawan dan perusahaan menjadi sama (*behaviour Commitment*). Keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok apabila sasaran-sasaran itu

sangat selaras dengan sasaran atau tujuan dalam diri karyawan. Mereka yang komitmen dan berpegang teguh kepada misi perusahaan akan bersedia untuk tidak hanya berusaha sepenuh hati atas nama perusahaan, tetapi juga berkorban bilamana itu diperlukan. Rao (2017), menyatakan bahwa beberapa perusahaan yang memilih tempat terbaik untuk bekerja dikarenakan bahwa karyawan mereka terlibat secara efektif dan secara emosional terintegrasi dengan organisasi mereka. Individu dengan komitmen yang kuat dapat memperlihatkan perilaku extra didalam organisasi Gasic & Pagon didalam Ibrahim & Aslinda (2014). Sehingga, karyawan yang memiliki komitmen yang kuat pada perusahaan dapat memperlihatkan perilaku sukarela yang tinggi kepada rekan kerjanya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah Perilaku Sukarela Pegawai yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. OCB sangat penting untuk sebuah organisasi yang efektif karena meliputi perilaku yang tidak secara langsung berhubungan dengan tugas kinerja tetapi penting untuk keseluruhan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangatlah penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi terutama dalam jangka panjang.

Robbin (2008) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewargaan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Podsakoff (1996), OCB memengaruhi keefektifan sebuah organisasi. Perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang

menyebabkan seorang pegawai melakukan OCB. Salah satu faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu kepemimpinan transformasional (Wirawan, 2013). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Kumar (2009), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem reward organisasi. Shweta dan Sriarang (2009), menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Menurut Organ (2006), ada lima aspek yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu *altruisme, courtesy, sportmanship, conscientiousness dan civic virtue*. Menurut Wirawan (2014), faktor-faktor yang memengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, kepemimpinan *transformasional & servant leadership*, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Kinerja pelayanan pemerintah sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya aparatur sebagai eksekutor atau pelaksana kebijakan. Sumber daya aparatur memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi birokrasi, artinya SDM aparatur sipil merupakan unsur penentu yang dominan dari kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh lembaga birokrasi (Sunaryo, Cicellia, dan Juni, 2014). Hal ini menunjukkan bukti bahwa dinamika

pencapaian penyelenggaraan pelayanan dan kebijakan publik sangat tergantung pada kualitas SDM aparatur sipil tersebut. Widodo (2015), menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang mengawakinya. Oleh karenanya, paradigma pengelolaan SDM aparatur mendatang perlu ditekankan pada beberapa prinsip, yakni pengelolaan birokrasi berorientasi pada layanan, memberi kesempatan SDM untuk berpartisipasi aktif, serta harus mampu menumbuhkan kembangkan jiwa entrepreneurship setiap individu dalam organisasi. Untuk menjalankan ketiga prinsip tersebut perlu dukungan motivasi, persepsi yang baik kolega/kolega, dan Komitmen Organisasi yang kuat. Oleh karenanya, ketiga faktor tersebut menjadi hal yang menarik untuk kami teliti dalam hubungannya dengan OCB atau perilaku ASN di lingkup BKPSDM.

Upaya pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dapat diraih apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para pegawai. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari pegawai maka harus diupayakan pengarahannya yang terstruktur dan efektif, dan organisasi harus mampu menggerakkan para pegawainya agar bekerja lebih produktif lagi sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi atas permasalahan yang ada di BKPSDM pada umumnya cukup banyak, baik permasalahan umum pelayanan, perilaku pegawai, disiplin pegawai, hingga masalah administratif kepegawaian lainnya. Dari beberapa masalah tersebut dapat dirangkum sebagai berikut ;

1. Tuntutan masyarakat atas pelayanan publik pemerintah yang ekstra cepat, efisien, fleksibel, terpadu, dan mudah menjadi tantangan yang harus dijawab
2. Meningkatnya keluhan masyarakat terhadap permasalahan pelayanan publik pemerintah, yang dipengaruhi oleh kinerja pelayanan dan motivasi bekerja pegawai.
3. Permasalahan penundaan berlanjut, penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang dan lainnya yang dipersepsikan kurangnya dukungan satu sama lain pegawai dalam organisasi.
4. Dinamika penurunan dan kenaikan indeks kepuasan masyarakat dalam pelayanan pemerintah, sebagai indikasi kurangnya komitmen pegawai pada organisasi
5. Tingginya pelaporan dan komplain atas lambatnya pelayanan melalui Ombudsman sebagai institusi resmi, sebagai indikasi kurangnya inisiatif, kesigapan, dan Perilaku Sukarela Pegawai dalam pelayanan

Dari hasil identifikasi masalah yang diuraikan di atas, masih banyak permasalahan lain yang menjadi menarik untuk diteliti, mengingat bahwa masalah kepegawaian sangatlah kompleks dan cukup banyak faktor yang memengaruhinya. Dalam penelitian ini permasalahan dibatasi pada empat variabel pokok, yaitu sebagai berikut ; (1) Motivasi Kerja (*Work Motivaton*), (2) Persepsi Dukungan Kolega (*Perceived Coworker Support*), (3) Komitmen Organisasi Pegawai (*Organizational Commitment*), (4) Perilaku Sukarela Kewargaan/Pegawai (*Organizational Citizenship Behaviour*).

C. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada permasalahan Motivasi Kerja pegawai, persepsi dukungan kolega, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Sukarela Pegawai pengelola kepegawaian. Obyek dan lokasi penelitian dibatasi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang melayani urusan kepegawaian di 64 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Tangerang.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut.

1. Apakah Motivasi Kerja Pegawai berpengaruh langsung terhadap Perilaku Sukarela Pegawai?
2. Apakah Persepsi Dukungan Kolega berpengaruh langsung terhadap Perilaku Sukarela Pegawai?
3. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh langsung terhadap Perilaku Sukarela Pegawai?
4. Apakah Motivasi Kerja Pegawai berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi?
5. Apakah Persepsi Dukungan Kolega berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasi?
6. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Perilaku Sukarela Pegawai?

7. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Persepsi Dukungan Kolega terhadap Perilaku Sukarela Pegawai?

E. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model dan menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja pegawai dan Persepsi Dukungan Kolega terhadap Komitmen Organisasi, serta mengetahui pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja pegawai dan Persepsi Dukungan Kolega terhadap Perilaku Sukarela Pegawai melalui mediasi Komitmen Organisasi. Sedangkan tujuan khusus penelitian ini adalah menganalisis :

1. Pengaruh langsung Motivasi Kerja Pegawai terhadap Perilaku Sukarela Pegawai.
2. Pengaruh langsung Persepsi Dukungan Kolega terhadap Perilaku Sukarela Pegawai.
3. Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi Pegawai terhadap Perilaku Sukarela Pegawai.
4. Pengaruh langsung Motivasi Kerja Pegawai terhadap Komitmen Organisasi Pegawai.
5. Pengaruh langsung Persepsi Dukungan Kolega terhadap Komitmen Organisasi Pegawai.
6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Perilaku Sukarela Pegawai melalui mediasi Komitmen Organisasi.
7. Pengaruh Persepsi Dukungan Kolega terhadap Perilaku Sukarela Pegawai melalui mediasi Komitmen Organisasi.

F. Signifikansi dan Kebaruan Penelitian

Penelitian ini akan memprediksi signifikansi pengaruh konstruk atau variable eksogen terhadap konstruk atau variable endogen menggunakan Metode analisa *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan aplikasi Smart PLS. Prediksi tersebut yaitu pembahasan untuk menguji dua model utama yaitu ; 1) pengaruh variabel Motivasi Kerja Pegawai dan Persepsi Dukungan Kolega terhadap Komitmen Organisasi Pegawai BKPSDM, dan 2) menguji pengaruh variabel Motivasi Kerja Pegawai, Persepsi Dukungan Kolega, dan Komitmen Organisasi Pegawai terhadap Perilaku Sukarela Pegawai BKPSDM.

Kekhususan penelitian ini mengkaji Karakteristik Pegawai Negeri Sipil dalam melakukan pelayanan terhadap sesama PNS atau sesama rekan dengan profesi dan pekerjaan yang sama di Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang. Kebaruan dalam penelitian ini adalah merumuskan model atau menguji model konseptual pengaruh motivasi dan persepsi dukungan kolega terhadap komitmen organisasi dan perilaku sukarela pegawai. Penelitian ini menggunakan alat analisis statistik SEM Smart PLS, dengan keunggulan lebih sederhana untuk menunjukkan variable dependen mana yang lebih dominan memengaruhi variable independent, disamping metode ini relevan digunakan dalam penelitian di lingkup ASN dengan jumlah sample yang tidak terlalu banyak.

Selain itu kebaruan penelitian ini adalah, ditemukannya model empirik penerapan model yang telah dibangun pada objek penelitian yaitu adanya Motivasi Kerja dan Persepsi Dukungan Kolega yang baik mampu meningkatkan komitmen organisasi, dan Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Perilaku Sukarela Pegawai.