

ANALISIS PERAN *JOB SATISFACTION* DAN *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *MOTIVATION* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA



Intelligentia - Dignitas

**FAJAR GUMILANG KOSASIH
9917921045**


Disertasi ini Ditulis untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor


**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2024**



**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor


Prof. Dr. Corry Yohana, S.E., M.M.
Tanggal: ..19-06-2024


Dr. Agung Wahyu Handaru, M.M.
Tanggal: ..19-06-2024

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua) ¹		24-06-2024
Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si. (Sekretaris) ²		24-06-2024

Nama : Fajar Gumilang Kosasih

No. Registrasi : 9917921045

Program Studi : Ilmu Manajemen



Tgl. Lulus :

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Fajar Gumilang Kosasih

No Registrasi : 9917921045

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		24-06-2024
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Sekretaris)		24-06-2024
3	Prof. Dr. Corry Yohana, S.E., M.M. (Promotor)		19-06-2024
4	Dr. Agung Wahyu Handaru, M.M. (Kopromotor)		19-06-2024
5	Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si. (Penguji)		19-06-2024
6	Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D. (Penguji)		19-06-2024
7	Dr. Koko Haryono, M.M. (Penguji Luar)		18-06-2024

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fajar Gumilang Kosasih
NIM : 9917921045
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2021/2022
Semester : 120 (Genap) Tahun Akademik 2023/2024

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 24 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



(Fajar Gumilang Kosasih)

Intelligentia - Dignitas

PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fajar Gumilang Kosasih
NIM : 9917921045
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2021/2022

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi dengan judul penelitian "**Analisis Peran *Job Satisfaction* dan *Affective Organizational Commitment* dalam Memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kementerian Sekretariat Negara**" merupakan karya saya sendiri tidak mengandung unsur *plagiat* dan sumber baik yang dikutip langsung maupun tidak langsung yang dirujuk telah saya nyatakan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sehat tanpa unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 24 Juni 2024



(Fajar Gumilang Kosasih)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA **UPT PERPUSTAKAAN**

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Fajar Gumilang Kosasih
NIM : 9917921045
Fakultas/Prodi : Pascasarjana
Alamat email : akugilang@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

Yang berjudul:

Analisis peran *Job Satisfaction* dan *Affective Organizational Commitment* dalam memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kementerian Sekretariat Negara

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 23 September 2024

Penulis

(Fajar Gumilang Kosasih)

ABSTRAK

Dalam rangka mencapai kesuksesan, suatu organisasi membutuhkan karyawan yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugas yang melebihi tuntutan pekerjaan formal mereka, suatu bentuk inisiatif yang sering kali melampaui ekspektasi manajemen. Selanjutnya, dalam konteks zaman saat ini, organisasi secara aktif mendorong kolaborasi tim dalam eksekusi proyek-proyeknya, dengan pengakuan bahwa tugas-tugas tersebut tidak dapat diselesaikan secara efisien hanya oleh segelintir individu. Penelitian ini bertujuan untuk membangun model secara konseptual dan empiris serta untuk mengisi kesenjangan penelitian terkait faktor-faktor yang menjadi antededen *organizational citizenship behavior*, dengan menganalisis, menguji dan menemukan pengaruh *perceived organizational support* dan *motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* dan *affective organizational commitment* pada Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Sekretariat Negara. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 500 pegawai menggunakan teknik *proportionate stratified sampling*. Evaluasi *Common Method Bias* (CMB) dilakukan untuk memastikan tidak ada bias pada proses pengumpulan data. Analisis data penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* Lisrel 8.8. Terdapat 12 hipotesis yang diterima dalam penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa *perceived organizational support* dan *motivation* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa *job satisfaction* dan *affective organizational commitment* memediasi secara parsial (*partially mediation*) pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *motivation* terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan penelitian ini memberikan implikasi dan rekomendasi kepada Kementerian Sekretariat Negara untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam lingkungan yang terus berubah. Selanjutnya hasil penelitian ini juga memberikan rekomendasi teoritikal untuk pengembangan penelitian di masa mendatang.

Kata kunci: *affective organizational commitment, job satisfaction, motivation, organizational citizenship behavior, dan perceived organizational support.*

ABSTRACT

In order to achieve success, an organization requires employees who voluntarily perform tasks that exceed the demands of their formal job roles, a form of initiative that often surpasses management expectations. Furthermore, in the context of the current era, organizations actively encourage team collaboration in the execution of their projects, recognizing that these tasks cannot be efficiently completed by just a handful of individuals. This study aims to conceptually and empirically develop a model and to fill the research gap related to the antecedents of organizational citizenship behavior, by analyzing, testing, and discovering the effects of perceived organizational support and motivation on organizational citizenship behavior through job satisfaction and affective organizational commitment among civil servants at the Ministry of State Secretariat. Data collection was conducted by distributing questionnaires to 500 employees using the proportionate stratified sampling technique. Common Method Bias (CMB) evaluation was performed to ensure no bias in the data collection process. The data analysis of the study used Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of Lisrel software version 8.8. There were 12 hypotheses accepted in this study. The hypothesis testing found that perceived organizational support and motivation have a direct, positive, and significant impact on organizational citizenship behavior. This research found empirical evidence that job satisfaction and affective organizational commitment partially mediate the influence of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and motivation on organizational citizenship behavior. The findings of this study provide implications and recommendations for the Ministry of State Secretariat to enhance organizational citizenship behavior in an ever-changing environment. Furthermore, the results of this study also provide theoretical recommendations for future research development.

Keywords: affective organizational commitment, job satisfaction, motivation, organizational citizenship behavior, dan perceived organizational support.

Intelligentia - Dignitas

UCAPAN TERIMA KASIH

Begitu banyak pihak yang telah membantu, memberikan saran dan bimbingan dalam penyusunan dan penyelesaian disertasi ini, sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Komarudin, M.Si. selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Dedi Purwana, S.E., M.Bus. selaku Direktur Pascasarjana.
3. Ibu Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si. selaku Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang senantiasa memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan masukan selama penyusunan disertasi ini.
4. Ibu Prof. Dr. Corry Yohana, M.M. selaku Promotor yang selalu memberikan arahan dan bimbingan, serta selalu memberikan dukungan dan masukan selama proses penyusunan disertasi ini.
5. Bapak Dr. Agung Wahyu Handaru, M.M. selaku Ko-Promotor yang selalu membimbing penulis untuk terus meningkatkan kualitas disertasi ini.
6. Ibu Prof. Dr. Rd. Tuty Sariwulan, M.Si., Bapak Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M., Ph.D. dan Bapak Dr. Koko Haryono M.M. selaku penguji yang banyak memberikan masukan dan saran demi kebaikan disertasi ini.
7. Kementerian Sekretariat Negara yang telah memberikan kesempatan dan beasiswa dalam Program Doktor di Universitas Negeri Jakarta.
8. Teman-teman seperjuangan Ilmu Manajemen Angkatan 2021 yang telah memberikan warna dalam penyusunan disertasi ini.
9. Keluarga besar tercinta yang tidak pernah berhenti memberikan dukungan dan doa terbaik untuk penulis.
10. Terakhir, semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan dan melipatgandakan pahala kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian disertasi ini.

Intelligentia - Dignitas

Jakarta, Juni 2024

Fajar Gumilang Kosasih

KATA PENGANTAR

Assalamua'laikum warohmatullah wabarokatuh,

Alhamdulillahirobbil'alaamiin, puji syukur kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya lah disertasi dengan judul “Analisis peran *Job Satisfaction* dan *Affective Organizational Commitment* dalam memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Kementerian Sekretariat Negara” dapat terselesaikan dengan baik.

Disertasi ini diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari disertasi ini jauh dari sempurna karena masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan yang terdapat dalam naskah disertasi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan masukan dari pembaca. Selesainya disertasi ini tidak lepas dari bantuan para pihak, untuk itu penulis menyampaikan banyak terima kasih.

Wassalamua'laikum warohmatullah wabarokatuh.

Jakarta, Juni 2024

Fajar Gumilang Kosasih

Intelligentia - Dignitas

RINGKASAN

1. Pendahuluan

Lembaga Kepresidenan sebagai salah satu bagian dari keberadaan lembaga-lembaga negara memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting dan strategis dalam sistem ketatanegaraan suatu negara, begitu pula dengan keberadaan lembaga kepresidenan di Indonesia. Peran strategis lembaga kepresidenan dalam struktur ketatanegaraan tersebut, terutama sebagai filter terakhir dalam proses penyusunan dan perumusan kebijakan pemerintah yang akan diputuskan oleh Presiden dan Wakil Presiden.

Peraturan Presiden No. 31 Tahun 2020 tentang Kementerian Sekretariat Negara, dalam Pasal 4, mengatur bahwa Kementerian Sekretariat Negara terdiri atas Sekretariat Kementerian, Sekretariat Presiden, Sekretariat Wakil Presiden, Sekretariat Militer Presiden, Deputi Bidang Perundang-undangan dan Administrasi Hukum, Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Masyarakat, Deputi Bidang Administrasi Aparatur, Inspektorat, dan Pusat Pengembangan Kompetensi ASN.

Sesuai amanat Pasal 38 Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Unit Penyelenggara Pelayanan Publik (UPP), bahwa UPP pada Kementerian Sekretariat Negara perlu melaksanakan survei kepuasan pengguna layanan. Tujuan dari penyelenggaraan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) adalah untuk memperoleh pemahaman tentang sejauh mana masyarakat merasa puas, yang diukur berdasarkan pendapat mereka mengenai mutu dan kualitas layanan yang diberikan oleh Kementerian Sekretariat Negara.

Salah satu sasaran dilaksanakannya SKM adalah untuk mendorong penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, lebih inovatif dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kurang optimalnya kinerja pelayanan publik juga terjadi di Kementerian Sekretariat Negara. Hal ini sesuai dengan Laporan Survei Kepuasan Masyarakat dari tahun 2020 sampai dengan 2021.

Berdasarkan hasil rekapitulasi laporan SKM yang sudah dilakukan pada tahun 2021, terdapat 2 UPP yang melaksanakan SKM sebanyak 2 kali dalam setahun (per semester) yaitu Biro Kerja Sama Teknik Luar Negeri dan Biro Administrasi Pejabat Pemerintahan. Sedangkan UPP lainnya yaitu Biro Administrasi Pejabat Negara, Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat, serta Biro Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan melaksanakan SKM sekali dalam setahun. Berikut adalah daftar UPP dengan unsur prioritas perbaikan yang harus dilakukan. Berikut adalah ringkasan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari beberapa Unit Penyelenggara Pelayanan Publik (UPP) di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.

IKM dari Biro Kerja Sama Teknik Luar Negeri sebesar 83,86 dengan total responden 340 orang pada semester I dan 114 orang pada semester II. Perbaikan yang harus dilakukan yakni waktu pelayanan serta tindak lanjut pengaduan terkait aplikasi SIMPEL. Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat memperoleh nilai IKM sebesar 85,19 dengan responden 10 orang. Produk layanan pemberian informasi adalah hal yang harus ditingkatkan oleh unit kerja tersebut.

Biro Administrasi Pejabat Pemerintahan memperoleh nilai rata-rata IKM sebesar 88,50, dengan responden pada semester I sebanyak 210 orang dan semester II sebanyak 328. Hal yang perlu ditingkatkan yaitu kecepatan pelayanan terkait aplikasi pejabat pemerintahan yaitu SIAPP. Biro Administrasi Pejabat Negara memperoleh nilai 88,00, nilai ini turun dibandingkan dengan tahun sebelumnya 2020 yaitu 92,00. Total responden pada tahun 2021 yaitu 50 orang. Adapun beberapa hal yang harus diperbaiki dalam hal pelayanan administrasi pejabat negara yaitu kecepatan pelayanan, sarana prasarana, mereviu dan menyempurnakan standar pelayanan, meningkatkan sarana prasarana fisik, serta mengupayakan implementasi awal otomatisasi pencairan pensiun pejabat negara.

Nilai IKM Biro Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan sebesar 90,50, nilai ini mengalami peningkatan sebesar 0,5 dari tahun sebelumnya. Responden pada saat survei yaitu sebesar 92 orang. Hal-hal yang harus diperbaiki yaitu sarana prasarana dan akses informasi pelayanan. Dari semua unit kerja yang telah dievaluasi bahwa unsur sarana prasarana dan peningkatan kualitas teknologi dalam kecepatan pelayanan dan lain-lain merupakan hal yang harus diperhatikan oleh organisasi. Sesuai dengan Pedoman Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Instrumen dan Mekanisme Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik, beberapa contoh sarana prasarana yang perlu diperhatikan lebih oleh Kementerian Sekretariat Negara adalah penyediaan tempat parkir yang memadai dilengkapi dengan cctv; penyediaan ruang tunggu dengan fasilitas wajib dan lengkap; sarana toilet pengguna layanan yang layak pakai; penyediaan sarana prasarana bagi pengguna layanan kelompok rentan; serta sarana *Front Office (FO)* bagian informasi di unit layanan, fasilitas lengkap berupa kursi tunggu, pendingin/sirkulasi ruangan. Adapun fasilitas tambahan merupakan beragam fasilitas yang diharapkan untuk disediakan oleh unit pelayanan guna meningkatkan kenyamanan bagi pengguna jasa, seperti mesin antrean, televisi, bahan bacaan, pengisi daya baterai, *wifi*, air minum, dan hal lainnya yang mendukung kenyamanan. Hal yang perlu diperhatikan adalah penyediaan sarana prasarana untuk unit kerja yang memberikan layanan melalui tatap muka. Penyediaan sarana prasarana bukan hanya memberikan kenyamanan kepada pengguna layanan namun juga kepada pegawai Kementerian Sekretariat Negara.

Pada tahun 2022 Kementerian Sekretariat Negara menerapkan sistem pola kerja baru, dimana pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dapat bekerja melalui *Work From Office (WFO)* atau *Work From Home (WFH)* sesuai dengan kebijakan pimpinan masing-masing. satuan organisasi/satuan kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara pada tahun 2022 sebagian besar sudah menjalankan pekerjaan dari kantor, namun dengan besaran yang berbeda. Satuan kerja/satuan organisasi yang memiliki pelayanan langsung baik kepada Presiden, Wakil Presiden, maupun masyarakat memiliki persentase WFO yang lebih besar, sedangkan untuk satuan kerja/satuan organisasi yang tidak memberikan pelayanan secara langsung persentase WFO nya lebih kecil.

Deputi Bidang Administrasi Aparatur dan para pimpinan Unit Kerja pada rapat *progress kinerja* satuan kerja/satuan organisasi menyampaikan bahwa *monitoring* dan evaluasi kinerja pada saat pegawai menjalankan WFH belum optimal di antaranya adalah sebagian besar pegawai tidak bisa dihubungi saat WFH, menghadiri rapat daring tidak tepat waktu dan dengan *off camera*. Dengan adanya

masalah tersebut, penerapan perilaku di luar pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya belum dapat berjalan secara optimal.

Berdasarkan fenomena yang ter observasi dan temuan dalam Laporan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), terlihat bahwa para pegawai di Kementerian Sekretariat Negara (Kemensetneg) secara rutin harus melakukan usaha ekstra, melebihi tanggung jawab resmi mereka, untuk mengatasi kekurangan yang diidentifikasi dalam laporan SKM. Ini mengharuskan semua pegawai untuk bertindak di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. Oleh karena itu, penting adanya faktor pendorong yang membuat pegawai bersedia dengan antusias untuk menjalankan tugas-tugas tambahan tersebut dengan sebaik mungkin. Dalam konteks teoretis, sikap proaktif dan kontribusi pegawai Kemensetneg di luar tugas formal mereka ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sesuai dengan definisi oleh Organ pada tahun 1995.

Pada Kementerian Sekretariat Negara, OCB terbentuk atas kesadaran diri akan tugas dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku serta mengikat pegawai tersebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), sesuai dengan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 5 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara, Peraturan Menteri Sekretaris Negara nomor 3 Tahun 2013 tentang Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, serta Perjanjian Kinerja di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara sesuai dengan tahun berjalan. Aturan yang mengikat tersebut dapat menjadi pemicu agar terbentuk *extra role* (melakukan pekerjaan lebih) dalam konteks pengabdian dalam melakukan tugas fungsi dan pelayanan kepada publik. *Reward* yang menjadi motivasi untuk melakukan *extra role* pada Kementerian Sekretariat Negara hanya diperoleh dari pemimpin yang bersifat non finansial (pujian atau sertifikat) atas pengakuan kinerjanya yang lebih baik dibandingkan yang lain. Sehingga dari konteks tersebut OCB pada Kementerian Sekretariat Negara merupakan bentuk *extra role* yang diperoleh dari adanya sistem menaati aturan sebagai ASN dalam melakukan pelayanan publik.

Peneliti telah melakukan pra riset terkait adanya POS di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dengan menggunakan *convenience sampling*. POS di pra riset berikut diukur mempergunakan skala POS yang disusun peneliti berdasarkan Al-Omar et al. (2019). Sebanyak 68 responden dipilih sebagai sampel penelitian ini, sesuai dengan pandangan yang diungkapkan oleh Singarimbun dan Effendi (2018), yaitu bahwa jumlah minimal untuk melakukan uji coba kuesioner adalah sebanyak 30 responden. Dengan memilih minimal 30 individu sebagai sampel, distribusi nilai dari hasil kuesioner diharapkan akan lebih mendekati bentuk kurva normal. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil indeks rata-rata 3,20 dari indeks dalam skala 5. Para pegawai di lingkungan Kemensetneg tentunya membutuhkan dukungan dari organisasi agar dapat memenuhi rencana dan target kinerja yang telah dibuat oleh organisasi.

Dari Laporan Hasil Evaluasi (LHE) pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Sekretariat Negara oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2021 yang dikeluarkan pada 7 Maret 2022 terdapat rekomendasi yaitu dalam upaya peningkatan pelayanan publik perlu adanya pemberian *reward and punishment*. Bentuk *reward* yang selama ini diberikan di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara yaitu berupa pujian,

ucapan terima kasih, dan sertifikat penghargaan. Hal yang sama juga diungkapkan mengenai perlunya pemberian *reward* dan *punishment*. Pada Laporan Hasil Evaluasi pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2021 yang dikeluarkan pada 7 Maret 2022, bahwa pengumpulan dan pengelolaan data kinerja pada aplikasi manajemen kinerja masih belum dimanfaatkan secara maksimal dalam pengukuran, evaluasi, perbaikan peningkatan akuntabilitas kinerja. Data kinerja tersebut juga belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar atas pemberian *reward and punishment*. Sampai saat ini belum ada peraturan yang mengatur tentang *reward punishment* baik untuk individu maupun unit kerja/satuan kerja/satuan organisasi.

Peneliti telah melakukan pra riset terkait adanya *Affective Organizational Commitment* pada pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dengan menggunakan *convenience sampling*. AOC di pra riset berikut diukur mempergunakan skala AOC yang disusun peneliti berdasarkan Meyer (1997). Sebanyak 68 individu dipilih sebagai sampel, mengikuti rekomendasi dari Singarimbun dan Effendi (2018) yang menyarankan bahwa untuk pengujian kuesioner, minimal harus melibatkan 30 partisipan. Kriteria ini memastikan bahwa distribusi nilai cenderung lebih mirip dengan distribusi normal dengan setidaknya 30 peserta. Penelitian tersebut menghasilkan indeks rata-rata sebesar 3,48 dalam skala 5. Menjadi bagian dari Kementerian Sekretariat Negara memang menuntut adanya Komitmen Organisasional Afektif dari pegawai, yang berarti memiliki perasaan kepemilikan dan keterikatan terhadap organisasi. Hal ini sangat penting untuk mencapai rencana dan target kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Peneliti telah melakukan pra riset *Job Satisfaction* kepada pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dengan menggunakan *convenience sampling*. *Job Satisfaction* di pra riset berikut diukur mempergunakan skala *Job Satisfaction* yang disusun peneliti berdasarkan Jaiswal et al., (2017). Sebanyak 68 individu dipilih sebagai sampel, mengikuti rekomendasi dari Singarimbun dan Effendi (2018) yang menyarankan bahwa untuk pengujian kuesioner, minimal harus melibatkan 30 partisipan. Kriteria ini memastikan bahwa distribusi nilai cenderung lebih mirip dengan distribusi normal dengan setidaknya 30 peserta. Dari hasil penelitian *pre test* dapat dilihat bahwa *Job Satisfaction* pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara sebesar 3,99 dari indeks dalam skala 5. Hal ini berarti sebagai besar pegawai menyenangi pekerjaannya, cocok dan nyaman dengan rekan-rekan dan atasan pada tempat kerja serta para pegawai merasa bahwa keterampilannya digunakan pada tempat kerja. Namun dalam pertanyaan terbuka yang disampaikan oleh peneliti kepada responden tentang hal-hal apa saja yang faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, jawabannya sangat beragam dan dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang membuat ketidakpuasan pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara yaitu seputar penghargaan, fasilitas kesehatan, fasilitas kantor, jam kerja, manajemen talenta, manajemen karir, tunjangan kinerja, dan hiburan (*entertainment*).

2. Kajian Pustaka

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB secara konseptual didefinisikan sebagai tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu yang melewati batas tugas formal yang diberikan namun memberi manfaat bagi performa organisasi. Karakteristik OCB mencakup *altruism*

(membantu sesama), *courtesy* (memperlakukan orang lain dengan rasa hormat), *conscientiousness* (mendukung organisasi), *civic virtue* (ikut aktif dalam menyelesaikan masalah perusahaan), dan *sportsmanship* (menghindari perilaku merugikan). OCB secara operasional didefinisikan sebagai perilaku sukarela dari PNS di Kementerian Sekretariat Negara yang melebihi tuntutan pekerjaan formal mereka, berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas di Kementerian Sekretariat Negara. Perilaku ini mencakup altruisme, yaitu bantuan kepada rekan kerja tanpa dipaksa, yang mendukung operasi organisasi secara langsung (*altruism*); kesopanan, atau perilaku yang meringankan beban masalah karyawan lain (*courtesy*); kesungguhan (*conscientiousness*), yang merujuk pada performa yang melewati standar minimum yang diharapkan; *civic virtue*, yang merupakan partisipasi sukarela dalam mendukung fungsi-fungsi Kementerian baik dalam aspek profesional maupun sosial; serta *sportsmanship*, yang berarti menghindari pembuatan masalah atau keluhan yang tidak perlu meskipun ada ketidakpuasan.

Perceived Organizational Support (POS)

POS secara konseptual didefinisikan seberapa kuat karyawan merasakan apresiasi organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian terhadap kesejahteraannya. Dukungan yang diberikan oleh organisasi memicu perilaku yang mendukung kebersamaan di tempat kerja dari karyawan. Sebagai respons terhadap dukungan ini, karyawan cenderung memperbaiki dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. POS secara operasional didefinisikan sebagai persepsi yang dimiliki PNS Kementerian Sekretariat Negara tentang suatu keadaan berdasarkan sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dalam konteks Kementerian Sekretariat Negara, POS berperan dalam memotivasi pegawai untuk bekerja melebihi standar "cukup baik". Hal ini terwujud ketika pegawai berkomitmen terhadap tujuan organisasi, memanfaatkan kecerdasan mereka untuk memilih strategi terbaik dalam menuntaskan tugas, secara proaktif memonitor perilaku mereka sendiri untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan yang diharapkan, dan bersedia mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Ini adalah ciri pegawai yang menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi.

Motivation

Motivation secara konseptual didefinisikan sebagai kekuatan pendorong internal seseorang untuk mencapai tujuan, yang bisa bersifat sadar atau tidak, karena peran signifikan motivasi dalam memengaruhi sikap dan tindakan individu dalam menjalankan tugas serta kewajibannya, yang ditandai dengan adanya orientasi yang spesifik (*direction*), kekuatan dorongan (*intensity*), dan daya tahan (*persistence*). *Motivation* secara operasional didefinisikan sebagai dorongan kuat yang dimiliki pegawai Kemensetneg untuk mencapai prestasi tinggi dan bersaing efektif dalam pekerjaan, yang bersumber dari motif dan kebutuhan terhadap pekerjaan. *Motivation* ini diukur melalui skala yang menggabungkan dimensi-dimensi seperti *intensity*, dengan indikator seperti keinginan untuk menjadi yang terbaik, mencapai tujuan, dan memenangkan persaingan; *direction*, yang termasuk indikator keinginan untuk mengembangkan karier, memperjelas pencapaian tujuan, dan berprestasi; serta *persistence*, yang mencakup fokus dalam bekerja, ketekunan, dan dedikasi waktu tanpa batas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Job Satisfaction

Job Satisfaction secara konseptual didefinisikan sebagai perasaan yang dirasakan karyawan tentang keselarasan antara apa yang mereka harapkan dari pekerjaan mereka dan realitas yang membawa hasil positif, yang pada akhirnya memuaskan harapan mereka. *Job Satisfaction* secara operasional didefinisikan sebagai persepsi PNS di Kementerian Sekretariat Negara dalam melihat pekerjaan yang dilakukan menyenangkan serta sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi yang diinginkan.

Affective Organizational Commitment (AOC)

AOC secara konseptual didefinisikan sebagai ikatan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi, dimana mereka merasa sebagai bagian dari organisasi, berkeinginan untuk terus terlibat, merasa bahagia menjadi anggota, dan berkomitmen untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. AOC secara operasional didefinisikan sebagai persepsi PNS di Kementerian Sekretariat Negara atas keterikatan emosional terhadap Kemensetneg dan merasa menjadi bagian dari Kemensetneg, berkeinginan untuk terus terlibat, merasa bahagia menjadi PNS Kemensetneg, dan berkomitmen untuk membantu Kemensetneg mencapai tujuannya

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deduktif dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel yang akan digunakan ditentukan berdasarkan perhitungan yang disarankan oleh J. F. Hair et al., (2019) dengan hasil akhir 500 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified sampling* dan pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui *google form* kepada PNS di Kementerian Sekretariat Negara. Teknik analisis dibagi menjadi analisis deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan dengan mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel penelitian. Sedangkan analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software* Lisrel 8.8. Tahapan analisis diawali dengan pengujian asumsi SEM, analisis *measurement* model dan analisis *structural* model.

4. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh POS (X1) terhadap JS (Y1)

Perceived organizational support (POS) memiliki dampak positif dan signifikan, sekitar 35,9%, pada *job satisfaction* Pegawai Negeri Sipil di Kemensetneg. Studi ini mengonfirmasi bahwa POS dapat memperkuat *job satisfaction* pegawai. Persepsi positif pegawai Kemensetneg terhadap organisasinya berkorelasi dengan tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi. POS dengan dimensi *fairness* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai. *Fairness* atau keadilan yang dirasakan pegawai dari organisasi dalam hal distribusi sumber daya (*distributive fairness*), prosedur yang digunakan (*procedural fairness*), dan perlakuan interpersonal (*interactional fairness*). Pegawai yang merasakan tingkat *fairness* yang tinggi dalam ketiga hal tersebut, cenderung memiliki POS yang lebih tinggi. Mereka merasa organisasi benar-benar menghargai dan memedulikan mereka. POS yang tinggi ini kemudian memotivasi pegawai untuk balas berbakti, dengan meningkatkan kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian ini semakin mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan

bahwa POS dapat meningkatkan *job satisfaction* (Aban et al., 2019), (Afif, 2018), (Bernarto et al., 2020), (Claudia, 2018), (Xiaoyu Li et al., 2020), (Bellou & Dimou, 2021), (Dubey & S, 2021), (Thevanes & Saranraj, 2018), (Feri & Mafizatun, 2020), (Maan et al., 2020), (Imtiaz et al., 2018), (Sulistyo & Suhartini, 2019), (Ateş, 2021), (Rubaca & Majid Khan, 2021), (Abid et al., 2021), (J.-D. Kim & Oh, 2020), (Ganji et al., 2021).

Pengaruh *Motivation* (X2) terhadap JS (Y1)

Motivation memberikan pengaruh positif dan signifikan sebesar 48,9 persen terhadap *job satisfaction* Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. Penelitian ini membuktikan motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik motivasi pegawai Kemensetneg terhadap organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan mereka. *Motivation* dengan dimensi *Intensity* memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan penelitian menunjukkan 74,03% pegawai memiliki keinginan menjadi pegawai yang terbaik. *Motivation* adalah faktor penting dalam meningkatkan *job satisfaction*. Dalam konteks kerja, motivasi yang tinggi sering kali berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih baik. *Motivation* dengan dimensi *intensity*, khususnya memiliki keinginan untuk menjadi pegawai terbaik, berperan penting dalam hal ini. Individu yang termotivasi untuk menjadi yang terbaik cenderung lebih berkomitmen, berinisiatif, dan memiliki standar kinerja yang tinggi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pekerjaan mereka tetapi juga memberikan rasa pencapaian dan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini semakin mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *motivation* dapat meningkatkan *job satisfaction* (Carvalho et al., 2020), (Pang & Lu, 2018), (Olaniran et al., 2022), (Maican et al., 2021), (Prabowo et al., 2018), (Basalamah & As'ad, 2021), (Aflah et al., 2021), (Safa et al., 2020), (Angreni & Ardana, 2020), (Breaugh et al., 2018), (Sudiardhita et al., 2018), (Idiegbeyan-Ose et al., 2019).

Pengaruh POS (X1) terhadap AOC (Y2)

Perceived Organizational Support (POS) memberikan pengaruh positif dan signifikan sebesar 30,4 persen terhadap *Affective Organizational Commitment* (AOC) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. Penelitian ini membuktikan POS dapat meningkatkan AOC. Semakin baik persepsi pegawai Kemensetneg terhadap organisasi maka semakin tinggi pula AOC mereka. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 73,53% pegawai merasa bahwa Kemensetneg benar-benar peduli dengan kesejahteraannya. Ketika pegawai merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi, khususnya dari atasan, mereka cenderung mengembangkan perasaan emosional positif terhadap organisasi. Hal ini karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan, yang menumbuhkan rasa loyalitas dan komitmen. Misalnya, pegawai yang merasa bahwa Kemensetneg peduli terhadap kesejahteraannya akan lebih cenderung merasa terikat secara emosional. Pegawai yang merasa didukung oleh atasan mereka sering kali menunjukkan komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap Kemensetneg, dibandingkan dengan mereka yang merasa kurang didukung. Hasil penelitian ini semakin mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa POS dapat meningkatkan AOC (Linda & Yonita, 2018), (Satardien et al., 2019), (Nazir et al.,

2018), (Bibi et al., 2019), (Bahrin Hendrajaya, Samdin, 2019), (Putri et al., 2018), (Soyalin & Battal, 2020), (Arasanmi & Krishna, 2019), (H. Kurniawan, 2022), (Ullah et al., 2020), (Putranto et al., 2021), (Yogalakshmi & Suganthi, 2020).

Pengaruh *Motivation* (X2) terhadap AOC (Y2)

Motivation berkontribusi positif dan signifikan, sekitar 55,6%, pada *affective organizational commitment* (AOC) dari Pegawai Negeri Sipil di Kemensetneg. Hasil ini menegaskan bahwa *motivation* dapat meningkatkan AOC. Semakin tinggi *motivation* PNS Kemensetneg maka semakin tinggi pula AOC mereka. Motivasi adalah komponen kunci dalam perilaku kerja pegawai dan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi afektif. Dimensi *persistence* dalam motivasi, yang mencakup indikator seperti fokus dalam bekerja, ketekunan, dan dedikasi waktu, berperan penting dalam hubungan ini. Dampak dari masing-masing indikator terhadap AOC dapat dijelaskan dengan contoh empiris. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 72,22% PNS Kemensetneg dapat fokus dalam bekerja. Fokus dalam bekerja adalah indikator penting dari motivasi yang berkontribusi terhadap AOC. Pegawai yang sangat termotivasi cenderung lebih fokus dalam pekerjaan mereka, menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Fokus ini memungkinkan mereka untuk lebih merasakan dan menginternalisasi nilai dan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen afektif mereka. Hasil penelitian ini semakin mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *motivation* dapat meningkatkan AOC (Erdurmazlı, 2019), (Xiaoli Li et al., 2018), (Gheitani et al., 2019), (Manalo et al., 2020), (Wowiling et al., 2021), (Rani & Desiana, 2019), (Töre, 2020), (Indradewa & Randi, 2021), (I. Kurniawan & Susita, 2021).

Pengaruh POS (X1) terhadap OCB (Z)

Perceived organizational support (POS) berdampak positif dan signifikan, dengan kontribusi sebesar 20,2% pada *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan Pegawai Negeri Sipil di Kemensetneg. Studi ini menegaskan bahwa POS berperan dalam peningkatan OCB. Persepsi positif pegawai Kemensetneg terhadap organisasinya berkorelasi dengan tingkat perilaku yang lebih baik daripada yang diharapkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 72,42% PNS Kemensetneg merasa bahwa Kemensetneg menghargai kontribusinya. Ketika pegawai merasakan bahwa kontribusinya dihargai, mereka cenderung merasa lebih terikat dan loyal terhadap organisasi. Ini meningkatkan kemungkinan mereka untuk melampaui tugas formal dan menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja atau melakukan tugas tambahan tanpa diminta. Temuan studi ini memperkuat bukti dari riset sebelumnya yang menunjukkan bahwa POS memiliki efek positif dalam meningkatkan OCB, seperti yang dijelaskan dalam riset Khan & Ghufuran (2018), Kristiani et al. (2019), Indrawiani et al. (2018), Setiyawan (2021), Shams et al. (2020), Kamoga & Nantamu (2022), dan Khian & Bernarto (2021).

Pengaruh *Motivation* (X2) terhadap OCB (Z)

Motivation berkontribusi secara positif dan signifikan, dengan pengaruh sebesar 49,3% terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di antara Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. Studi ini menegaskan bahwa peningkatan *motivation*

dapat menguatkan OCB. Tingkat motivasi yang lebih tinggi dari pegawai Kemensetneg terhadap organisasi berbanding lurus dengan peningkatan perilaku sukarela yang melewati ekspektasi standar mereka. Motivasi adalah faktor penting dalam menentukan perilaku dan kinerja di tempat kerja. Dimensi *direction* dalam motivasi mencakup orientasi tujuan dan keinginan untuk mencapai kesuksesan baik secara pribadi maupun organisasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 71,21% PNS Kemensetneg memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik dalam segala hal. Pegawai dengan motivasi tinggi untuk menjadi yang terbaik cenderung melakukan upaya tambahan yang tidak secara langsung diwajibkan oleh peran kerja mereka. Ini sering mengarah pada perilaku OCB seperti secara proaktif mencari cara untuk meningkatkan proses kerja atau membantu rekan kerja dalam tugas mereka. Temuan dari studi ini mempertegas hasil riset sebelumnya yang menemukan bahwa *motivation* mempunyai dampak positif terhadap OCB, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian oleh Shin et al. (2019), Prasetya (2019), Han et al. (2019), Widarko (2022), Abdullah, Thamrin; Tunas (2019), Dharma (2018), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Ibadillah & Manurung (2020), serta Magdalena & Hamida (2022).

Pengaruh JS (Y1) terhadap OCB (Z)

Job satisfaction berdampak positif dan signifikan sebesar 14,9% terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. Temuan ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memainkan peran penting dalam peningkatan OCB. Kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara pegawai Kemensetneg terhadap organisasi berhubungan dengan peningkatan perilaku sukarela yang melampaui ekspektasi. *Job satisfaction* adalah perasaan positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja. Dua dimensi penting dari kepuasan kerja adalah *promotion satisfaction* dan *pay satisfaction*, dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 76,47% PNS Kemensetneg merasa bahwa promosi yang dilakukan di Kemensetneg dilakukan secara terbuka sesuai kemampuan pegawai. Ketika promosi diberikan berdasarkan kemampuan, ini menciptakan persepsi keadilan dan penghargaan terhadap kompetensi. Hal ini mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan, sering kali mengarah pada OCB seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan inisiatif. Temuan dari penelitian ini memperkuat bukti dari studi-studi sebelumnya yang menyarankan bahwa *job satisfaction* memiliki efek positif dalam meningkatkan OCB, seperti yang dijelaskan dalam riset oleh Soelton et al. (2020), Shahzad (2020), Margahana et al. (2018), Firdausa Nuzula & Nurmaya (2020), Fitrio et al. (2019), Massoudi et al. (2020), Sukiman (2018), Nurjanah et al. (2020), dan Soares et al. (2020).

Pengaruh AOC (Y2) terhadap OCB (Z)

Affective organizational commitment (AOC) memiliki dampak positif dan signifikan, yaitu sebesar 15,3%, terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. Studi ini mengkonfirmasi bahwa AOC berkontribusi terhadap peningkatan OCB. Dengan meningkatnya keterikatan emosional karyawan Kemensetneg terhadap organisasi, terdapat peningkatan dalam perilaku sukarela yang melampaui ekspektasi. Temuan

penelitian menunjukkan bahwa 77,08% PNS Kemensetneg merasa bahwa Kemensetneg serta sejumlah orang di dalamnya layak bagi bagian dari keluarganya sendiri. Ketika pegawai merasakan koneksi kuat dengan rekan kerja dan merasa seperti bagian dari 'keluarga' organisasi, mereka cenderung menunjukkan OCB melalui perilaku seperti menawarkan dukungan emosional dan bantuan kepada rekan kerja, berkolaborasi lebih efektif, dan menunjukkan empati. Temuan dari studi ini memperkuat kesimpulan dari riset sebelumnya yang menunjukkan bahwa AOC memiliki efek positif dalam meningkatkan OCB, seperti yang diidentifikasi dalam penelitian Grego-Planer (2019), Vipraprastha et al. (2018), Maria et al. (2020), Syaflinursyah & Aktif (2020), Kuncoro & Wibowo (2019), Djaelani et al. (2021), Roncesvalles & Gaerlan (2021), Utami et al. (2021), Kartika & Pienata (2020), Hidayat (2020), dan Aguiar-Quintana et al. (2020).

Pengaruh POS (X1) terhadap OCB (Z) melalui JS (Y1)

POS secara tidak langsung memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB melalui peningkatan *job satisfaction* di kalangan pegawai Kemensesneg. Dimensi yang membentuk POS adalah keadilan (*fairness*), dukungan atasan (*supervisor support*), penghargaan organisasi (*organizational rewards*) dan kondisi pekerjaan (*job conditions*). Semakin positif penilaian pegawai terhadap ketiga dimensi tersebut, maka POS yang dirasakan pegawai juga semakin tinggi. Pegawai akan merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja benar-benar menghargai kerja keras mereka dan sangat memedulikan kebutuhan serta kesejahteraan mereka. Persepsi positif ini kemudian membentuk perasaan berhutang budi pada organisasi serta keinginan untuk membalas upaya organisasi dalam mendukung mereka. Salah satu wujud balas budi tersebut adalah melalui peningkatan kepuasan kerja individu pegawai (*job satisfaction*). Pegawai yang merasakan dukungan penuh dari organisasi tempatnya bekerja, cenderung akan semakin puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka, seperti upah/gaji, promosi jabatan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta pekerjaan itu sendiri secara keseluruhan. Mereka memiliki evaluasi yang sangat positif dan perasaan senang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, pegawai dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi, cenderung untuk secara sukarela terlibat dalam berbagai perilaku yang melebihi peran atau tugas pokok yang ditetapkan oleh organisasi. Perilaku ekstra peran ini dikenal dengan OCB. Penemuan ini mengukuhkan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* dan OCB pegawai, sebagaimana ditunjukkan dalam studi oleh Carvalho et al. (2020), Pang & Lu (2018), Olaniran et al. (2022), Maican et al. (2021), Prabowo et al. (2018), Basalamah & As'ad (2021), Aflah et al. (2021), Safa et al. (2020), Angreni & Ardana (2020), Breugh et al. (2018), Sudiardhita et al. (2018), dan Idiegbeyan-Ose et al. (2019).

Pengaruh *Motivation* (X2) terhadap OCB (Z) melalui JS (Y1)

Motivasi secara tidak langsung memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB melalui *job satisfaction* di kalangan pegawai Kemensesneg. Kepuasan dalam promosi mengacu pada persepsi pegawai tentang keadilan dan transparansi dalam proses promosi di Kemensetneg. Promosi yang adil dan berbasis merit meningkatkan kepuasan kerja. Di Kemensetneg, promosi diberikan berdasarkan

kinerja terukur dan kompetensi, bukan favoritisme. Pegawai yang mendapat promosi adalah mereka yang memenuhi kriteria yang jelas dan objektif. Motivasi yang kuat mendorong keinginan untuk berkembang dan menjadi pegawai terbaik, yang ketika dipadukan dengan kepuasan kerja (seperti melalui sistem promosi yang adil), cenderung menghasilkan OCB yang lebih tinggi, termasuk sikap proaktif, kerja tim yang lebih baik, dan komitmen organisasi yang lebih kuat. Temuan dari penelitian ini mengukuhkan hasil riset sebelumnya yang menyatakan adanya hubungan positif antara tingkat motivasi yang lebih tinggi dengan peningkatan *job satisfaction* dan OCB karyawan (Arijanto, 2022).

Pengaruh POS (X1) terhadap OCB (Z) melalui AOC (Y2)

POS memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung pada OCB melalui *affective organizational commitment* (AOC) di kalangan pegawai Kemensesneg. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi (POS), seperti mendapat bantuan ketika menghadapi masalah, ini cenderung meningkatkan AOC mereka. Mereka merasa lebih terikat dan setia terhadap organisasi. Karyawan dengan AOC tinggi lebih menunjukkan OCB. Keterikatan emosional mereka mendorong mereka untuk melampaui tugas dan tanggung jawab formal mereka untuk kebaikan organisasi. Dukungan yang dirasakan dari organisasi (POS) tidak hanya meningkatkan komitmen afektif (AOC) tetapi juga, sebagai hasil dari komitmen ini, meningkatkan kemungkinan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Organisasi yang memberikan dukungan yang baik kepada karyawannya cenderung menumbuhkan komitmen afektif yang kuat, yang pada gilirannya mendorong perilaku kewarganegaraan yang positif. Ini membentuk lingkaran positif di mana dukungan organisasi, komitmen karyawan, dan perilaku proaktif saling memperkuat satu sama lain, berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Temuan ini mengkonfirmasi hasil dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara tingkat POS yang lebih tinggi dengan peningkatan AOC dan OCB karyawan (Alshaabani et al., 2021).

Pengaruh *Motivation* (X2) terhadap OCB (Z) melalui AOC (Y2)

Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung pada OCB melalui AOC di antara pegawai Kemensesneg. Motivasi, terutama ditunjukkan melalui persistensi, bisa meningkatkan AOC, yang kemudian meningkatkan perilaku OCB. Pegawai yang menunjukkan tingkat motivasi tinggi dan persistensi dalam pekerjaan mereka cenderung mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi, karena mereka sering merasa berhasil dan puas dengan pencapaian mereka. Ketika pegawai merasa bahwa masalah organisasi adalah masalah mereka juga, mereka lebih cenderung menunjukkan OCB, seperti dengan secara proaktif menyelesaikan masalah atau membantu rekan kerja untuk kepentingan organisasi. Hubungan antara motivasi, AOC, dan OCB menunjukkan bagaimana dorongan motivasi dan keterikatan emosional pegawai terhadap Kemensesneg dapat mempengaruhi perilaku mereka yang melampaui tuntutan peran formal, memberikan manfaat bagi individu dan organisasi secara keseluruhan. Temuan dari penelitian ini mengukuhkan hasil riset sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi yang lebih tinggi berhubungan dengan peningkatan AOC dan OCB Pegawai (S. H. Kim et al., 2020; Nordat et al., 2022).

5. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari temuan penelitian antara lain: (1) *Perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg, (2) *Motivation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (3) *Perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective organizational commitment* (AOC) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (4) *Motivation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *affective organizational commitment* (AOC) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (5) *Perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (6) *Motivation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (7) *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (8) *Affective organizational commitment* (AOC) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Pegawai Negeri Sipil Kemensetneg. (9) *Job satisfaction* memediasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PNS di Kemensetneg. (10) *Job satisfaction* memediasi pengaruh *motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PNS di Kemensetneg. (11) *Affective organizational commitment* (AOC) memediasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PNS di Kemensetneg. (12) *Affective organizational commitment* (AOC) memediasi pengaruh *motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PNS di Kemensetneg.

Intelligentia - Dignitas

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
RINGKASAN	x
DAFTAR ISI.....	xxii
DAFTAR TABEL.....	xxv
DAFTAR GAMBAR.....	xxvii
DAFTAR LAMPIRAN	xxviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Pembatasan Penelitian.....	26
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	26
1.4. Tujuan Penelitian	27
1.5. Signifikansi Penelitian.....	28
1.6. State of The Art.....	29
BAB II	31
KAJIAN PUSTAKA	31
2.1 Latar Belakang Teori.....	31
2.1.1. Organizational Citizenship Behavior (Z).....	34
2.1.2. Perceived Organizational Support (X1).....	39
2.1.3. Motivation (X2).....	44
2.1.4. Job Satisfaction (Y1).....	50
2.1.5. Affective Organizational Commitment (Y2).....	53
2.2 Penelitian yang Relevan.....	57
2.3 Kerangka Konseptual	125
2.4 Model Penelitian.....	135
2.5 Hipotesis Penelitian	136
BAB III.....	138
METODE PENELITIAN	138
3.1 Jenis Penelitian	138

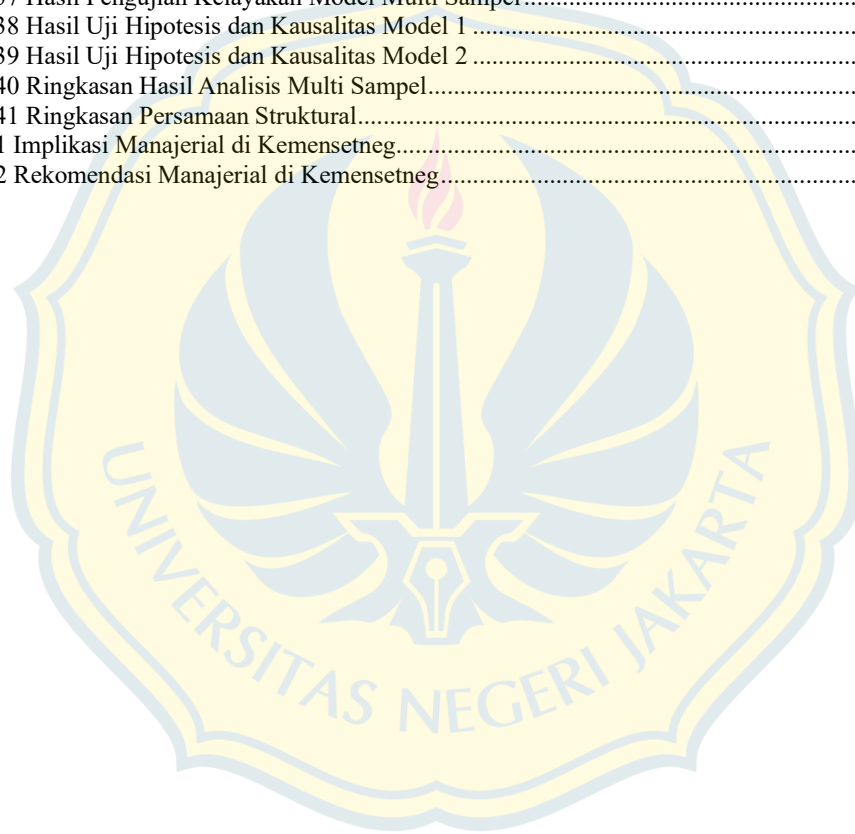
3.2	Waktu dan Tempat Penelitian	138
3.3	Desain Penelitian	139
3.4	Populasi dan Sampel	139
3.4.1	Populasi.....	139
3.4.2	Sampel.....	140
3.5	Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data	143
3.6	Penyusunan Instrumen Penelitian	143
3.6.1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	143
3.6.2	<i>Perceived Organizational Support</i>	145
3.6.3	<i>Motivation</i>	147
3.6.4	<i>Job Satisfaction</i>	148
3.6.5	<i>Affective Organizational Commitment</i>	149
3.7	Teknik Analisis Data	150
3.7.1	Analisis Deskriptif	153
3.7.2	Analisis Verifikatif.....	153
3.7.3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	154
3.7.4	<i>Common Method Bias</i>	162
3.7.5	Uji Kesesuaian Model.....	163
3.7.6	Uji Hipotesis	168
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		172
4.1.	Hasil Penelitian.....	172
4.1.1.	Data Penelitian	172
4.1.2.	Profil Responden Penelitian	173
4.1.3.	Hasil Analisis Deskriptif	179
4.1.4.	Hasil Analisis Verifikatif	192
4.2.	Pembahasan	239
4.2.1.	Pengaruh POS (X1) terhadap JS (Y1).	239
4.2.2.	Pengaruh <i>Motivation</i> (X2) terhadap JS (Y1).	243
4.2.3.	Pengaruh POS (X1) terhadap AOC (Y2).....	248
4.2.4.	Pengaruh <i>Motivation</i> (X2) terhadap AOC (Y2)	251
4.2.5.	Pengaruh POS (X1) terhadap OCB (Z).	255
4.2.6.	Pengaruh <i>Motivation</i> (X2) terhadap OCB (Z).....	258
4.2.7.	Pengaruh JS (Y1) terhadap OCB (Z).....	261
4.2.8.	Pengaruh AOC (Y2) terhadap OCB (Z).	265

4.2.9. Pengaruh POS (X1) terhadap OCB (Z) melalui JS (Y1).....	268
4.2.10. Pengaruh <i>Motivation</i> (X2) terhadap OCB (Z) melalui JS (Y1).....	271
4.2.11. Pengaruh POS (X1) terhadap OCB (Z) melalui AOC (Y2).....	274
4.2.12. Pengaruh <i>Motivation</i> (X2) terhadap OCB (Z) melalui AOC (Y2)....	278
4.3. <i>Novelty</i>	281
4.4. Keterbatasan Penelitian.....	283
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI	285
5.1. Kesimpulan	285
5.2. Implikasi.....	290
5.3. Rekomendasi.....	298
DAFTAR PUSTAKA	306
LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN	332
LAMPIRAN 2 UJI INSTRUMEN	341
A. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Variabel OCB (Z)	341
B. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Variabel POS (X1).....	343
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Variabel <i>Motivation</i> (X2) .	344
D. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Variabel JS (Y1)	346
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Variabel AOC (Y2).....	348
LAMPIRAN 3 HASIL UJI <i>COMMON METHOD BIASES</i> (CMB).....	350
LAMPIRAN 4 HASIL OLAH DATA LISREL.....	352
Normalitas.....	352
Full Model.....	356
Model Gender Laki-laki	364
Model Gender Perempuan	373
TENTANG PENULIS.....	382

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Unsur Perbaikan UPP di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2021.....	3
Tabel 1.2 Pejabat/Pegawai di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara 31 Desember 2022.....	5
Tabel 1.3 Rata-Rata Perbandingan Pejabat/Pegawai Bekerja Secara WFO dan WFH Tahun 2022.....	5
Tabel 1.4 Hasil Pra Riset <i>Perceived Organization Support (POS)</i>	10
Tabel 1.5 Hasil Pra Riset <i>Affective Organization Commitment (AOC)</i>	16
Tabel 1.6 Hasil Pra Riset <i>Job Satisfaction (JS)</i>	18
Tabel 1.7 Jawaban Responden Dalam Pertanyaan Terbuka Pra Riset <i>Job Satisfaction (JS)</i>	18
Tabel 2.1 Matriks Penelitian Relevan.....	109
Tabel 2.2 Resume Penelitian Relevan.....	122
Tabel 3.1 Distribusi Sampel.....	142
Tabel 3.2 Instrumen dari OCB.....	144
Tabel 3.3 Instrumen dari POS.....	146
Tabel 3.4 Instrumen dari <i>Motivation</i>	147
Tabel 3.5 Instrumen dari <i>Job Satisfaction</i>	149
Tabel 3.6 Instrumen dari AOC.....	150
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel OCB.....	155
Tabel 3.8 <i>Case Processing Summary of OCB</i>	156
Tabel 3.9 <i>Reliability Statistics of OCB</i>	156
Tabel 3.10 Uji Validitas Variabel POS.....	157
Tabel 3.11 <i>Case Processing Summary of POS</i>	157
Tabel 3.12 <i>Reliability Statistics of POS</i>	158
Tabel 3.13 Uji Validitas Variabel <i>Motivation</i>	158
Tabel 3.14 <i>Case Processing Summary of Motivation</i>	159
Tabel 3.15 <i>Reliability Statistics of Motivation</i>	159
Tabel 3.16 Uji Validitas Variabel <i>Job Satisfaction</i>	159
Tabel 3.17 <i>Case Processing Summary of Job Satisfaction</i>	160
Tabel 3.18 <i>Reliability Statistics of Job Satisfaction</i>	160
Tabel 3.19 Uji Validitas Variabel AOC.....	161
Tabel 3.20 <i>Case Processing Summary of AOC</i>	161
Tabel 3.21 <i>Reliability Statistics of AOC</i>	161
Tabel 3.22 <i>Goodness of Fit Indices</i>	167
Tabel 4.1 Profil Responden Penelitian.....	173
Tabel 4.2 <i>Crosstabulation</i> Jenis Kelamin terhadap Satuan Organisasi.....	175
Tabel 4.3 <i>Crosstabulation</i> Usia terhadap Satuan Organisasi.....	176
Tabel 4.4 <i>Crosstabulation</i> Status Pernikahan terhadap Satuan Organisasi.....	176
Tabel 4.5 <i>Crosstabulation</i> Pendidikan terhadap Satuan Organisasi.....	177
Tabel 4.6 <i>Crosstabulation</i> Golongan terhadap Satuan Organisasi.....	178
Tabel 4.7 <i>Crosstabulation</i> Lama Bekerja terhadap Satuan Organisasi.....	178
Tabel 4.8 <i>Crosstabulation</i> Skor Rata-Rata Variabel terhadap Satuan Organisasi.....	179
Tabel 4.9 Analisis deskriptif variabel penelitian.....	180
Tabel 4.10 Analisis deskriptif variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	181
Tabel 4.11 Analisis deskriptif variabel <i>Perceived Organizational Support (X₁)</i>	184
Tabel 4.12 Analisis deskriptif variabel <i>Motivation (X₂)</i>	186
Tabel 4.13 Analisis deskriptif variabel <i>Job Satisfaction (Y₁)</i>	188
Tabel 4.14 Analisis deskriptif variabel <i>Affective Organizational Commitment (Y₂)</i>	191
Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas Multivariat.....	193
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	194
Tabel 4.17 Hasil CFA-2nd Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	196
Tabel 4.18 Hasil CFA-2nd Variabel <i>Perceived Organizational Support (X₁)</i>	198
Tabel 4.19 Hasil CFA-2nd Variabel <i>Motivation (X₂)</i>	200
Tabel 4.20 Hasil CFA-2nd Variabel <i>Job Satisfaction (Y₁)</i>	202
Tabel 4.21 Hasil CFA-1st variabel <i>Affective Organizational Commitment (Y₂)</i>	204
Tabel 4.22 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Dimensi OCB.....	207
Tabel 4.23 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Indikator OCB.....	208
Tabel 4.24 Skor Rata-Rata OCB Laki-Laki dan Perempuan.....	209

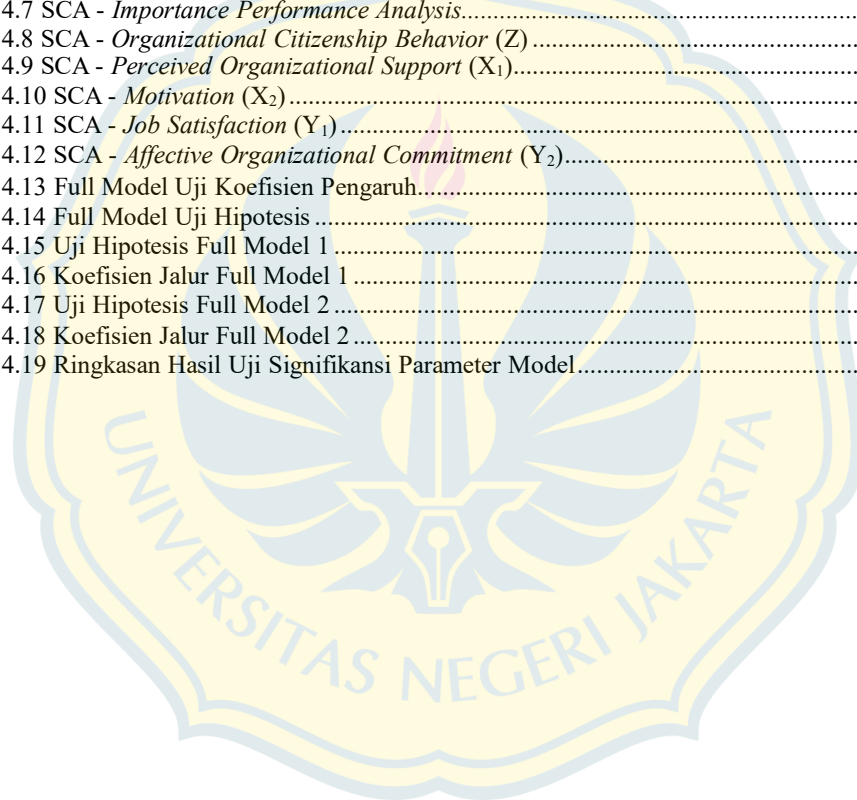
Tabel 4.25 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Dimensi POS	210
Tabel 4.26 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Indikator POS	211
Tabel 4.27 Skor Rata-Rata POS Laki-Laki dan Perempuan	211
Tabel 4.28 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Dimensi <i>Motivation</i>	213
Tabel 4.29 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Indikator <i>Motivation</i>	213
Tabel 4.30 Skor Rata-Rata <i>Motivation</i> Laki-Laki dan Perempuan	214
Tabel 4.31 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Dimensi <i>Job Satisfaction</i>	215
Tabel 4.32 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> Indikator <i>Job Satisfaction</i>	216
Tabel 4.33 Skor Rata-Rata <i>Job Satisfaction</i> Laki-Laki dan Perempuan	216
Tabel 4.34 Skor Rata-Rata dan <i>Loading Factor</i> AOC	218
Tabel 4.35 Skor Rata-Rata AOC Laki-Laki dan Perempuan	218
Tabel 4.36 Hasil Uji Hipotesis dan Kausalitas Variabel Penelitian	220
Tabel 4.37 Hasil Pengujian Kelayakan Model Multi Sampel	229
Tabel 4.38 Hasil Uji Hipotesis dan Kausalitas Model 1	232
Tabel 4.39 Hasil Uji Hipotesis dan Kausalitas Model 2	234
Tabel 4.40 Ringkasan Hasil Analisis Multi Sampel	235
Tabel 4.41 Ringkasan Persamaan Struktural	236
Tabel 5.1 Implikasi Manajerial di Kemensetneg	293
Tabel 5.2 Rekomendasi Manajerial di Kemensetneg	301



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model <i>Theory of Planned Behavior</i> (TPB)	33
Gambar 2.2 <i>The Basic Motivational Process</i>	46
Gambar 2.3 Dimensi <i>Job Satisfaction</i>	52
Gambar 2.4 Model Penelitian	136
Gambar 4.1 Data Responden Per-Satuan Organisasi	172
Gambar 4.2 CFA-2nd Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	195
Gambar 4.3 CFA-2nd Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X_1)	197
Gambar 4.4 CFA-2nd Variabel <i>Motivation</i> (X_2)	199
Gambar 4.5 CFA-2nd Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y_1)	201
Gambar 4.6 CFA-1st Variabel <i>Affective Organizational Commitment</i> (Y_2)	203
Gambar 4.7 SCA - <i>Importance Performance Analysis</i>	206
Gambar 4.8 SCA - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	207
Gambar 4.9 SCA - <i>Perceived Organizational Support</i> (X_1)	210
Gambar 4.10 SCA - <i>Motivation</i> (X_2)	212
Gambar 4.11 SCA - <i>Job Satisfaction</i> (Y_1)	215
Gambar 4.12 SCA - <i>Affective Organizational Commitment</i> (Y_2)	217
Gambar 4.13 Full Model Uji Koefisien Pengaruh	220
Gambar 4.14 Full Model Uji Hipotesis	221
Gambar 4.15 Uji Hipotesis Full Model 1	230
Gambar 4.16 Koefisien Jalur Full Model 1	231
Gambar 4.17 Uji Hipotesis Full Model 2	233
Gambar 4.18 Koefisien Jalur Full Model 2	233
Gambar 4.19 Ringkasan Hasil Uji Signifikansi Parameter Model	282



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	332
Lampiran 2 Uji Instrumen.....	341
Lampiran 3 Hasil Uji <i>Common Method Biases</i>	350
Lampiran 4 Hasil Olah Data Lisrel	352



Intelligentia - Dignitas