

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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.

Dalam perspektif konstitusi presidensial (*presidential constitution*), Lembaga Kepresidenan Indonesia adalah lembaga negara yang dipimpin oleh Presiden RI dan dibantu oleh Wakil Presiden RI dan Para Menteri (Kabinet). Dalam kaitan dengan kekuasaan presiden, lembaga-lembaga lain juga ditempatkan di bawah presiden, seperti Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), Lembaga Non Struktural (LNS), dan alat-alat negara (TNI dan Polri) (Falaakh, 2013).

Dukungan yang bersifat strategis terhadap kepemimpinan Presiden, selain dilakukan oleh lembaga kepresidenan dalam perspektif *presidential constitution* sebagaimana di atas, terutama dilakukan oleh *supporting agency* kepresidenan (Kementerian Sekretariat Negara, Sekretariat Kabinet, Kantor Staf Presiden, Dewan Pertimbangan Presiden, Utusan Khusus Presiden, dan Staf Khusus Presiden serta Staf Khusus Wakil Presiden). Di antara *supporting agency* kepresidenan yang mempunyai tugas yang bersifat rutin dan terus-menerus dalam memberikan dukungan pelayanan administrasi, teknis, analisis, dan pemberian pandangan/pemikiran kepada Presiden dan Wakil Presiden adalah tiga institusi utama, yaitu Kementerian Sekretariat Negara (Kemensekneg), Sekretariat Kabinet (Setkab), dan Kantor Staf Presiden (KSP), sedangkan Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres), Utusan Khusus Presiden, dan Staf Khusus Presiden serta Staf Khusus Wakil Presiden memberikan dukungan teknis, analisis/pertimbangan pemikiran kepada presiden yang bersifat khusus/insidental. Badan pendukung kepresidenan ini sengaja dibuat untuk memudahkan pekerjaan Presiden dan Wakil

Presiden, tanpa harus terlibat dalam urusan teknis operasional pemerintahan yang telah diserahkan ke kementerian dan lembaga pemerintah non-kementerian (LPNK) lainnya. Fungsi untuk mempermudah tugas kepemimpinan Presiden dan Wakil Presiden tidak bisa ditangani oleh kementerian dan LPNK karena sifat pekerjaannya yang sangat teknis dan spesifik, yang membuat kementerian/LPNK sering kali tidak mampu memahami isu-isu kenegaraan secara komprehensif.

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, Deputy Bidang Perundang-undangan dan Administrasi Hukum, Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Deputy Bidang Administrasi Aparatur, Inspektorat, dan Pusat Pengembangan Kompetensi ASN.

Inisiatif dari Kementerian Sekretariat Negara, yang bertujuan untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas kepada publik, selalu ditujukan untuk meningkatkan kualitas layanan. Ini tidak hanya diarahkan kepada masyarakat umum dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan, namun juga kepada pegawai yang loyal terhadap tanah air. Keberhasilan program yang dilaksanakan oleh lembaga pemerintahan ini bergantung besar pada kualitas tenaga kerja, yang merupakan elemen kunci dalam pembangunan nasional.

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.

Tabel 1.1
Unsur Perbaikan UPP
di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2021

No.	UPP	Nilai IKM		Unsur Perbaikan
		2020	2021	
1.	Biro Kerja Sama Teknik Luar Negeri	79,22	83,86	Waktu pelayanan, tindak lanjut pengaduan
2.	Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat	-	85,19	Produk layanan pemberian informasi
3.	Biro Administrasi Pejabat Pemerintahan	88,47	88,50	Kecepatan Pelayanan,
4.	Biro Administrasi Pejabat Negara	92,00	88,00	Kecepatan Pelayanan, Sarana Prasarana
5.	Biro Gelar, Tanda Jasa, dan Tanda Kehormatan	90,00	90,50	Sarana dan prasarana serta akses informasi pelayanan

Sumber: Laporan Survei Kepuasan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020 dan 2021

IKM dari Biro Kerja 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. Jumlah pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara per 31 Desember 2022 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pejabat/Pegawai di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara
31 Desember 2022

No	Satuan Organisasi	Jumlah Pegawai					Jumlah
		Eselon I	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Staf	
1	Sekretariat Kementerian	1	6	25	73	451	556
2	Sekretariat Presiden	3	6	22	77	616	724
3	Sekretariat Wakil Presiden	5	16	52	116	156	345
4	Sekretariat Militer	1	3	10	25	65	104
5	Deputi Bidang Perundang-Undangan dan Administrasi Hukum	1	5	18	25	16	65
6	Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan	1	4	12	32	45	94
7	Deputi Bidang Administrasi Aparatur	1	4	10	26	89	130
8	Inspektorat Kementerian Sekretariat Negara	-	1	1	2	19	23
9	Pusat Pengembangan Kompetensi ASN	-	1	3	8	26	38
	Jumlah	13	46	153	379	1483	2079

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Sekretariat Negara (2022)

Dari jumlah pegawai di atas, ada sebagian menjalankan pekerjaannya secara WFO maupun WFH. Perbandingan pegawai di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara yang bekerja secara WFO dan WFH dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 1.3
Rata-Rata Perbandingan Pejabat/Pegawai
Bekerja Secara WFO dan WFH Tahun 2022

No	Satuan Organisasi	WFO	WFH
		%	%
1	Sekretariat Kementerian	89	11
2	Sekretariat Presiden	98	2
3	Sekretariat Wakil Presiden	91	9
4	Sekretariat Militer	98	2

No	Satuan Organisasi	WFO	WFH
		%	%
5	Deputi Bidang Perundang-Undangan dan Administrasi Hukum	94	6
6	Deputi Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan	85	15
7	Deputi Bidang Administrasi Aparatur	90	10
8	Inspektorat Kementerian Sekretariat Negara	86	14
9	Pusat Pengembangan Kompetensi ASN	85	15

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Sekretariat Negara (2022)

Dari data di atas, dapat dilihat bahwa untuk 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 (Kemensekneg) 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 Kemensekneg 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 mentaati aturan sebagai ASN dalam melakukan pelayanan publik.

Berdasarkan pengertian yang diberikan, dapat diinterpretasikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) adalah tindakan sukarela dari karyawan yang bertujuan untuk mendukung rekan kerja tanpa ekspektasi imbalan, serta melibatkan diri dalam aktivitas yang melebihi tugas pokok mereka. Karena itu, penerapan OCB oleh semua anggota tim dianggap krusial. OCB dinilai esensial karena berkontribusi terhadap efisiensi organisasi, seperti dijelaskan oleh Yuniarto (2018), dimana OCB meningkatkan partisipasi dan sumbangan karyawan dalam mengangkat produktivitas tim dan kepemimpinan, serta mengoptimalkan sumber daya untuk masa depan dengan menampilkan sikap OCB yang tinggi. Ini juga memfasilitasi pemeliharaan dinamika kelompok yang efektif dalam koordinasi pekerjaan, serta meningkatkan stabilitas organisasi, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan untuk menarik serta mempertahankan talenta terbaik.

Efek positif dari OCB, ketika dianut oleh karyawan dengan standar yang tinggi, mencakup pengaruh yang luas seperti yang diuraikan oleh Wuryanti &

Sulistyo (2017). OCB mendukung reputasi positif organisasi melalui tindakan yang bijaksana, membantu mengatasi dan mencegah masalah, memberikan inovasi dan ide-ide segar yang melampaui tugas sehari-hari, berpartisipasi dalam inisiatif sukarela untuk kebaikan bersama, dan tetap *update* dengan perkembangan terkini. Menurut Perdana & Surya (2017), keterlibatan dalam OCB, melalui inovasi dan kontribusi ide-ide baru, tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi tetapi juga mempromosikan budaya inovasi berkelanjutan. Pendapat ini diperkuat oleh Aprilda, Purwandari, & Syah (2019), yang menambahkan bahwa dampak positif OCB menciptakan lingkungan kerja yang efektif, mengurangi kebutuhan rekrutmen di masa depan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Meskipun OCB membawa manfaat, ada juga konsekuensi negatif ketika karyawan di sebuah organisasi gagal memanfaatkannya secara penuh. Hal ini bisa mengakibatkan penurunan reputasi organisasi, penurunan produktivitas karyawan, masalah pribadi antar karyawan, pengabaian tugas utama, dan kurangnya motivasi kerja. Konsekuensi ini berujung pada penundaan dalam mencapai target lembaga, penurunan efektivitas dan efisiensi organisasi, serta keterlambatan dalam merespons persaingan.

Menurut Pratama Sandara & Suwandana (2018), faktor-faktor seperti minimnya dukungan organisasi, kepuasan kerja yang rendah, beban kerja yang berat, kebosanan, serta kurangnya motivasi dan adanya masalah pribadi, bisa menurunkan OCB. Identifikasi dini terhadap indikator-indikator ini memungkinkan lembaga untuk proaktif dalam mencegah dampak negatif OCB yang tidak optimal. Solusi yang bisa diadopsi meliputi peningkatan dukungan kepada karyawan, peningkatan kepuasan kerja melalui penyediaan fasilitas yang memadai, pembagian beban kerja yang adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan untuk mengatasi kebosanan. Dengan cara ini, sebuah lembaga dapat meningkatkan OCB di antara karyawan, mengarah pada peningkatan performa organisasi secara keseluruhan.

Para pegawai memerlukan dukungan dari Kementerian Sekretariat Negara untuk menginternalisasi setiap perubahan yang berlangsung, dengan cara

memandang pegawai sebagai *stakeholder* penting dan berusaha memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini dikenal sebagai *Perceived Organizational Support* (POS), yang didefinisikan sebagai tingkat di mana para karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, seperti yang dijelaskan oleh Jehanzeb pada tahun 2020. Dengan adanya POS, karyawan cenderung mendukung kebijakan dan perubahan dalam organisasi. Konsep POS berasal dari teori dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Eisenberger dan lainnya pada tahun 2001, menunjukkan bagaimana karyawan menilai apakah atasan mereka menghargai dan peduli terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka. Manfaat dari persepsi ini tidak hanya terbatas pada pemenuhan kebutuhan sosioemosional mereka di tempat kerja, tetapi juga dalam menilai bagaimana organisasi menghargai usaha ekstra mereka, menurut Na-Nan dan lainnya pada tahun 2018. POS merujuk pada bagaimana karyawan memersepsikan apresiasi organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi, mereka lebih cenderung menunjukkan sikap positif dan berusaha lebih dari yang diwajibkan, seperti yang diungkapkan oleh Detnakarin dan Rurkkhum pada tahun 2019. Ini menegaskan bahwa komitmen organisasi terhadap pegawainya memberikan manfaat yang signifikan.

POS mengindikasikan bahwa ketika sebuah organisasi memberikan perlakuan positif kepada karyawannya, hal ini menciptakan sebuah rasa kewajiban moral di kalangan karyawan berdasarkan prinsip timbal balik, untuk menunjukkan kepedulian terhadap organisasi mereka dan memberikan perlakuan yang baik sebagai bentuk penghargaan kembali. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan & Ghufuran (2018), Kristiani et al. (2019), Indrawiani et al. (2018), Setiyawan (2021), Shams et al. (2020), Kamoga & Nantamu (2022), Khian & Bernarto (2021) yang menyatakan bahwa POS dapat mempengaruhi OCB. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb (2020) dan Ali et al. (2018), yang menyatakan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Oleh karena *gap* tersebut, Peneliti tertarik untuk meneliti hubungan POS terhadap OCB di Kementerian Sekretariat Negara. Di Kemensetneg implementasi POS belum sepenuhnya berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari

hasil survei kepuasan masyarakat yang menyampaikan bahwa belum optimalnya dukungan sarana dan prasarana yang diberikan oleh Kemensetneg kepada pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, 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 hasil tersebut didapatkan data berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pra Riset *Perceived Organization Support* (POS)

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (dalam skala 5)
		1	2	3	4	5	
Pernyataan							
Kemensetneg sangat menghargai masukan yang diberikan oleh saya.	POS 1	9	13	27	11	8	2,94
Kemensetneg akan memberikan bantuan apabila saya menemui masalah.	POS 2	6	2	32	19	9	3,34
Kemensetneg memberikan prasarana kepada saya, dalam penyelesaian pekerjaan	POS 3	2	8	27	25	6	3,37
Kemensetneg memberikan fasilitas serta pelatihan kepada saya untuk berkerja lebih efektif.	POS 4	0	5	40	13	10	3,41
Kemensetneg sangat peduli dengan kesejahteraan pegawai.	POS 5	5	14	37	5	7	2,93
Rata-rata							3,20

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

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. Menurut Robbins & Judge (2019), *Reward* dan *Punishment* adalah salah satu faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja.

OCB muncul karena beragam elemen dalam sebuah organisasi, termasuk dorongan karyawan dan dedikasi yang solid terhadap perusahaan, sebagaimana diuraikan oleh Alshaabani et al. (2021). Karakter positif karyawan dapat ditunjukkan melalui etos kerja mereka, yang banyak dipengaruhi oleh keinginan untuk bekerja. Keinginan tersebut, yang dapat bersumber dari diri sendiri atau faktor eksternal, mendorong individu untuk bertindak guna mencapai tujuan-tujuan spesifik. Dalam konteks OCB, karyawan memerlukan dorongan internal untuk mendukung koleganya dalam menyelesaikan tugas-tugas tanpa menunggu pengakuan atau hadiah, seperti dijelaskan oleh Robbins & Judge (2019). Ini

menegaskan hubungan penting antara motivasi pribadi dan praktik OCB, menyoroti pentingnya motivasi dalam mendorong perilaku altruistik di tempat kerja.

Motivasi dibagi menjadi dua berdasarkan sumber asal motivasi, yaitu: motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan dari luar, yaitu keinginan untuk mengambil tindakan karena ada hasil yang diharapkan. Sedangkan motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mengambil tindakan yang dilakukan karena tindakan itu menarik atau menyenangkan untuk dilakukan (Deci & Ryan, 1985).

Pegawai tidak saja perlu memahami tujuan organisasi dan mengapa mereka menjadi penting, tetapi juga harus termotivasi dengan baik. Motivasi yang tinggi menyebabkan pegawai memiliki perilaku yang bekerja atas dasar panggilan hati, tidak sekedar memenuhi kewajiban formal. Pegawai dengan motivasi internal (intrinsik) yang kuat bahkan memandang bekerja memiliki nilai ibadah sehingga apa yang dilakukannya memberikan manfaat bagi lainnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shin et al. (2019), Prasetya (2019), Han et al. (2019), Widarko (2022), Sinaga et al. (2019), Dharma (2018), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Rita et al. (2018), yang menyatakan bahwa Motivasi dapat mempengaruhi OCB.

Namun tidak setiap penelitian menghasilkan hasil yang positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arshad et al. (2021) memberikan hasil yang berbeda. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa variabel motivasi tidak mempengaruhi atau tidak menjadi faktor dalam munculnya perilaku OCB. Artinya, ketika karyawan melakukan pekerjaan di luar *job description* mereka atau bekerja sukarela melebihi jam kerja, tidak pernah hilang ketika seharian bekerja, datang ke kantor lebih awal jika diperlukan, dan tidak menghabiskan waktu dengan menelepon urusan pribadi, maka hal itu bukan didasari atas motivasi atau kebutuhan untuk mendapat pengakuan atau kebutuhan untuk berprestasi. Namun hal tersebut semata hanya untuk menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena gap tersebut, Peneliti tertarik untuk meneliti hubungan Motivasi terhadap OCB di Kementerian Sekretariat Negara.

Membangun dedikasi dari pejabat merupakan faktor kunci yang perlu dikembangkan oleh para pemimpin untuk mencapai sasaran institusi. Tanpa adanya

dedikasi, pencapaian tujuan institusi menjadi sebuah tantangan besar. Pengembangan dedikasi di dalam suatu lembaga sangat penting karena ada korelasi langsung dengan efektivitas kerja. Dedikasi pejabat kepada lembaga bisa dipahami sebagai kepercayaan mereka terhadap lembaga tersebut (Allen & Meyer, 1997). Secara mendasar, dedikasi pejabat terhadap lembaga adalah suatu keadaan emosional yang memicu sikap positif yang intens terhadap tempat mereka bekerja. Luthans (2006) menjelaskan dedikasi lembaga sebagai pandangan yang menunjukkan kesetiaan pejabat terhadap lembaga dan merupakan proses yang berkelanjutan dimana anggota lembaga menunjukkan kepedulian mereka terhadap keberlangsungan dan perkembangan lembaga tersebut.

Beberapa elemen berperan dalam menentukan tingkat dedikasi karyawan kepada perusahaan mereka. Ma'rufi dan Anam (2019) merujuk pada teori Mowdayet, yang menyebutkan lima elemen kunci yang berpengaruh terhadap dedikasi karyawan pada sebuah perusahaan: aspek individu (seperti usia, durasi pengabdian, tingkat edukasi, gender, etnis, dan berbagai sifat kepribadian); nuansa pekerjaan dan fungsi (meliputi peluang karier, konflik fungsi, dan ketidakjelasan fungsi); ciri-ciri struktural dari perusahaan (termasuk skala perusahaan, integrasi, jangkauan pengawasan, dan desentralisasi kekuasaan); pengalaman berprofesi (bergantung pada perusahaan, minat pribadi terhadap perusahaan, pandangan positif mengenai perusahaan, dan hubungan sosial individu di tempat kerja); serta pendukung dari perusahaan itu sendiri.

Aparatur yang memiliki komitmen rendah, lebih mementingkan dirinya sendiri akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Sebaliknya, aparatur yang memiliki komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap tugas dan fungsinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi serta berupaya untuk mencapai tujuan organisasi. Aparatur yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mampu bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan aparatur yang tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi. Herscovitch & Meyer (2002) menegaskan bahwa aparatur yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai organisasi serta akan berusaha keras untuk mewujudkan kesuksesan organisasinya.

Untuk mengkaji dampak POS dan motivasi terhadap OCB di lingkungan Kemensetneg, baik secara langsung maupun melalui mediator seperti komitmen organisasional afektif, peneliti menelaah berbagai literatur sebelumnya. Pegawai yang memiliki motivasi kuat dan mendapatkan dukungan dari organisasinya cenderung mengembangkan komitmen emosional yang mendalam, meningkatkan dedikasi mereka kepada organisasi. Fenomena di mana pegawai merasa terhubung secara emosional dan berkeinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi disebut komitmen organisasional afektif, yang mencerminkan keinginan batin untuk terus terikat dengan entitas tersebut.

Meyer dan Allen pada tahun 1997 mendefinisikan komitmen organisasional afektif sebagai perasaan emosional karyawan terhadap perusahaan mereka, kecocokan nilai karyawan dengan perusahaan, dan partisipasi mereka dalam organisasi tertentu, di mana karyawan memilih untuk bertahan di perusahaan tersebut karena keinginan mereka sendiri. Selanjutnya, mereka mengidentifikasi berbagai faktor yang berkontribusi pada pengembangan komitmen organisasional afektif. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi tiga kategori utama: karakteristik dari organisasi itu sendiri, atribut pribadi karyawan, dan pengalaman mereka selama bekerja (Meyer & Allen, 1997).

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap perusahaan mereka sering kali membentuk ikatan pribadi yang mendalam dengan entitas tersebut dan menunjukkan perilaku yang mendukung kepentingan organisasi, termasuk tindakan altruisme dan sikap sportif. Sebuah studi yang melibatkan lebih dari 6.000 orang menemukan adanya hubungan signifikan antara tingkat komitmen emosional karyawan terhadap organisasinya dan perilaku kewarganegaraan organisasi mereka (Akar, 2018).

Dibandingkan dengan Komitmen Berkelanjutan, yang ditandai dengan keputusan karyawan untuk tetap di perusahaan berdasarkan pertimbangan biaya, dan Komitmen Normatif, yang mendorong karyawan bertahan karena rasa kewajiban, Komitmen Organisasional Afektif lebih relevan untuk mendeskripsikan jenis komitmen yang diharapkan dari karyawan di Kemensetneg. Ini karena jenis komitmen ini bersumber dari keinginan emosional, artinya karyawan memilih

untuk tetap berada di organisasi karena keinginan pribadi mereka, bukan karena kebutuhan finansial atau kewajiban moral (Padley, 2011).

Sebagai seorang pegawai, bergabung dengan organisasi tersebut berarti telah mengikatkan diri pada beberapa kesepakatan, di antaranya adalah kesediaan untuk ditempatkan di berbagai unit kerja dalam lingkup Kementerian Sekretariat Negara. Artinya, saat seseorang mengajukan diri untuk menjadi Aparatur Sipil Negara, calon tersebut belum mengetahui di mana mereka akan ditempatkan, seberapa besar tanggung jawab yang akan diemban, dan juga tidak ada kesepakatan spesifik mengenai manfaat atau beban kerja yang akan diterima oleh calon ASN itu.

Dari observasi tersebut, kekurangan komitmen afektif di antara pegawai Kemensetneg dapat menyebabkan mereka lebih mudah untuk meninggalkan organisasi. Ini disebabkan oleh penawaran keuntungan (*cost based*) dari Kemensetneg yang tidak terlalu menarik bagi pegawai, seperti terlihat dari ketiadaan tunjangan risiko. Selain itu, dari perspektif kewajiban (*obligation based*), pegawai tidak merasa terikat untuk tetap berada di organisasi karena merasa berhutang budi, mengingat proses perekrutan ASN yang didasari oleh keinginan pribadi dan seleksi yang berbasis pada kompetisi yang adil dan kemampuan mereka. Oleh karena itu, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) tidak cukup kuat sebagai alasan bagi pegawai Kemensetneg untuk bertahan. Sebab mereka bertahan bukan karena keuntungan yang diperoleh atau kewajiban yang harus "dibayar", melainkan karena dorongan untuk melayani dan menjadi bagian dari perubahan dalam organisasi guna mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan uraian di atas, 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. Dari hasil tersebut didapatkan data berikut:

Tabel 1.5
Hasil Pra Riset *Affective Organization Commitment* (AOC)

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (dalam skala 5)
		1	2	3	4	5	
Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di Kementerian Sekretariat Negara	AOC 1	2	2	20	31	13	3,75
Saya senang berdiskusi tentang Kementerian Sekretariat Negara dengan orang-orang yang berprofesi bukan sebagai ASN Kementerian Sekretariat Negara	AOC 2	1	8	15	34	10	3,65
Saya benar-benar merasakan bahwa masalah dari Kementerian Sekretariat sebagai masalah pribadi	AOC 3	9	27	25	7	0	2,44
Saya pikir saya dapat dengan mudah menjadi terikat secara emosional dengan Kementerian/Lembaga/Organisasi lain.	AOC 4	1	15	26	24	2	3,16
Saya merasa seperti "bagian dari keluarga" di Kementerian Sekretariat Negara.	AOC 5	1	6	14	39	8	3,69
Saya merasa "terikat secara emosional" dengan Kementerian Sekretariat Negara.	AOC 6	1	9	18	34	6	3,51
Kementerian Sekretariat Negara memiliki pengaruh yang besar bagi saya.	AOC 7	0	4	13	40	11	3,85
Saya merasakan "rasa memiliki" yang kuat terhadap Kementerian Sekretariat Negara.	AOC 8	0	6	13	40	9	3,76
Rata-rata							3,48

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

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 menentukan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dalam studi tentang dampak Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS) dan Motivasi terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Herzberg pada tahun 1966 membedakan antara kepuasan dan ketidakpuasan kerja sebagai dua fenomena terpisah, bukan sebagai satu spektrum kontinu. Dalam temuannya, Herzberg mengategorikan elemen yang memengaruhi pandangan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua grup: faktor yang memberikan kepuasan dan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan, atau motivator, termasuk pencapaian, pengakuan, esensi dari pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kesempatan untuk maju. Sebaliknya, elemen-elemen seperti upah, manajemen, kebijakan perusahaan, relasi di tempat kerja, dan kondisi lingkungan kerja diidentifikasi sebagai sumber ketidakpuasan (Alshmemri et al., 2017).

Kepuasan kerja terbukti memiliki hubungan yang moderat dengan perilaku kewarganegaraan di tempat kerja. Pegawai di Kemensetneg yang merasa puas dengan tugas mereka cenderung berinisiatif melampaui tugas-tugas resmi mereka untuk mendukung misi organisasi dan mendukung kolega mereka. Kecenderungan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan sosial organisasi dan sikap proaktif dalam memberikan bantuan kepada orang lain di tempat kerja, mencerminkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif (Belwalkar et al., 2018).

Berdasarkan uraian di atas, 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 menggunakan 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 tersebut didapatkan data berikut:

Tabel 1.6
Hasil Pra Riset *Job Satisfaction* (JS)

Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (dalam skala 5)
Pernyataan		1	2	3	4	5	
Menyenangi Pekerjaan	JS 1	0	4	16	42	6	3,75
	JS 2	0	2	6	50	10	4,00
	JS 3	0	1	11	43	13	4,00
	JS 4	0	0	16	41	11	3,93
	JS 5	0	0	7	40	21	4,21
Moral Kerja Positif	JS 6	0	1	6	49	12	4,06
	JS 7	0	3	9	46	10	3,93
Disiplin dan Prestasi Kerja	JS 8	0	0	12	41	15	4,04
	JS 9	0	1	7	49	11	4,03
Rata-rata							3,99

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

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 bisa dikelompokkan sebagai berikut.

Tabel 1.7
Jawaban Responden Dalam Pertanyaan Terbuka
Pra Riset *Job Satisfaction* (JS)

No.	Contoh Jawaban Responden	Kelompok
1	Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, salah satu yang perlu ditingkatkan yakni penghargaan dan perhatian kepada pegawai. Perlu adanya <i>reward</i> atas prestasi kerja baik yang telah dicapai oleh para pegawai. Jadi pegawai tidak hanya dituntut penyelesaian <i>output</i> , dan hukuman apabila tidak tercapai, tapi juga ada <i>reward</i> atas pencapaian prestasi kerjanya	Penghargaan
2	Peningkatan fasilitas kesehatan Fasilitas kantor	Fasilitas kesehatan, fasilitas kantor
3	Penempatan kerja bagi pegawai agar disesuaikan dengan <i>background</i> pendidikan dan minat serta bakat pegawai	Manajemen talenta

No.	Contoh Jawaban Responden	Kelompok
	tersebut, sehingga pegawai dapat bekerja dengan senang dan sepenuh hati. Memiliki <i>tools</i> yg tepat, akuntabel dibarengi dengan monitoring untuk mengukur <i>output</i> pekerjaan. Budaya kerja terkait distribusi pekerjaan yang tidak merata, pimpinan yang kurang adil dan berani dalam penilaian, mengakibatkan pekerjaan acap kali berat sebelah/tidak merata dan tidak sesuai dengan jabatan.	
4	<i>Flexible working hours</i> dan penghasilan ditingkatkan. Segera menerapkan pola kerja baru yang memberikan kesempatan bagi para pegawai di lingkungan Kemensetneg untuk bisa bekerja darimana saja. Terciptanya <i>work life balance</i> , karena saat ini dengan dinamika yang ada, waktu di luar jam kerja masih tergerus dengan dunia kantor	Jam kerja
5	Meningkatkan kinerja dan tunjangan kinerja	Tunjangan kinerja
6	Instansi atau Unit Kerja untuk dapat ditingkatkan kembali terkait acara-acara keakraban pegawai (<i>family gathering</i>) agar tercipta lingkungan kerja yang memiliki tingkat <i>team work</i> yang tinggi Selain bekerja, pegawai juga perlu <i>refreshing</i> , secara keseluruhan, Setneg sudah cukup nyaman buat saya, namun alangkah baiknya jika setneg mengadakan <i>gathering</i> untuk seluruh pegawai, selain memotivasi pegawai juga untuk mendekatkan dan saling mengenal antar pegawai dengan berbagai unit kerja	Hiburan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2023

Dari penjelasan tabel di atas, maka 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 karier, tunjangan kinerja, dan hiburan (*entertainment*).

Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB sebesar 3,157 dengan tingkat signifikan ($0,002 > 0,05$) berdasarkan penelitian Dalimunthe & Zuanda (2020), yang juga menyarankan kepada PDAM Kota Padang untuk lebih meningkatkan *Perceived Organizational Support* kepada karyawan dengan meningkatkan keadilan dan prosedur dalam bekerja, karena dukungan yang diberikan atasan serta kondisi pekerjaan dan penghargaan terbukti dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Fatmawati & Azizah (2022) dukungan dari organisasi yang dirasakan para pegawai merupakan

hal penting yang harus diperhatikan organisasi. Pegawai yang merasakan adanya dukungan dari organisasi akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga pegawai akan terdorong untuk mau berkontribusi lebih dalam mendukung kemajuan organisasi dan konsisten aktif dalam ikut serta membangun citra organisasi yang membawa dampak positif bagi organisasinya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti mampu memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan *organizational citizenship behavior* pada PNS BPS Kabupaten Kebumen. Penelitian Permana (2019) membuktikan bahwa *Job satisfaction* mampu memediasi hubungan pengaruh *perceived organizational support* terhadap OCB. Semakin baik *perceived organizational support* maka kemudian dapat mempengaruhi *job satisfaction* sehingga meningkatkan OCB pada karyawan THL di PPMKP Ciawi. Apabila karyawan memiliki persepsi yang baik atas dukungan dari organisasi kemudian mereka puas terhadap pemberian dan dukungan tersebut maka sesuai dengan teori pertukaran sosial maka karyawan berusaha membalas hal tersebut dengan menampilkan OCB di tempat kerja. Sementara itu, penelitian Cahyani & Pusparini (2020) yang dilakukan di lembaga X yang di dalamnya personelnya terdiri dari tiga unsur Aparatur Sipil Negara yaitu TNI, Polri, dan Pegawai Negeri Sipil, menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Biswan (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Pusdiklat Pajak. Artinya, dengan meningkatnya komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut serupa dengan penelitian Fuad et al. (2020) secara parsial komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Penelitian Dewi (2022) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizeship Behavior*, hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik Komitmen organisasi mampu meningkatkan *Organizational Citizeship Behavior* pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Semarang. Penelitian Badiroh & Azizah (2020) juga menunjukkan bahwa Komitmen afektif berpengaruh signifikan

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,023 pada guru PNS di SMK N 1 Gombong. Hasil penelitian juga didukung oleh Charmiati & Surya (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. Hal ini memiliki makna bahwa semakin kuat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan. Sedangkan penelitian Takdir & Ali (2020) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti jika komitmen organisasi meningkat tidak mempengaruhi secara signifikan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Pendidikan Islam di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya.

Setiani & Hidayat (2020) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada Perusahaan. Dalam penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kamuning. Analisis Ansori & Mayliza (2019) memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dengan indikator (gaji, pekerjaan itu sendiri, program pengembangan SDM dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap OCB dalam Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah Mandailing Natal. Berbeda dengan penelitian Hapsari & Widiartanto (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap variabel OCB karyawan Perumnas Regional V Cabang Semarang. Sengkey et al. (2018) menyarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai terutama dengan cara memberikan promosi kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik guna meningkatkan OCB pimpinan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan pada variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian Nancy et al. (2020) juga menyarankan kepada Pegawai Negeri Sipil (ASN) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Kepulauan Mentawai untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga PNS dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hasil penelitian

tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian Nugroho et al. (2022) yang dilakukan pada pegawai KPP Pratama Semarang Barat menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian Faria (2022) juga menunjukkan hasil bahwa tiga dimensi motivasi kerja (motivasi struktur kerja, motivasi komitmen dan, motivasi penetapan tujuan) berpengaruh signifikan terhadap perilaku anggota organisasi pekerja perusahaan layanan publik, Departemen Publik di Portugal. Tetapi pada penelitian Patiwael et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif tidak signifikan motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Yogyakarta. Menurut Senen & Az-Zahra (2021) karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi memiliki perilaku kewargaan (OCB) yang baik. Motivasi kerja yang tinggi dapat membentuk setiap karyawan memiliki nilai-nilai OCB yang diimplementasikan dalam kehidupan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Permodalan Nasional Manadani Garut *Branch* memiliki tingkat motivasi kerja yang sangat baik; lima faktor peningkatan motivasi kerja karyawan, yaitu: beban kerja, prestasi, pengakuan, dan rasa aman. Kelima faktor di atas sangat penting dan harus terus dikembangkan oleh organisasi karena kelima faktor tersebut dalam penelitian ini merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sedangkan menurut Ragil & Solovida (2020) semakin baik motivasi itu dibentuk, maka tidak akan berdampak pada komitmen organisasi. Hal tersebut tidak akan berdampak juga pada *organizational citizenship behaviour*. Penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan KC Bank BPD Jateng Pemalang melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

Pangestuti (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi akan berimplikasi pada tingginya komitmen afektif pegawai. Hal tersebut berhasil dibuktikan dengan adanya pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif oleh pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Informasi, Jakarta Selatan. Penelitian Kosasih et al. (2022) yang dilakukan di Kementerian Sekretariat Negara

menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *Affective Organizational Commitment* sebesar 0,465 yang berarti variabel *Perceived Organizational Support* dapat menjelaskan variabel *Affective Organizational Commitment* sebesar 46,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hasil penelitian Tjahjono et al. (2020) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif Pegawai Negeri Sipil BPS Provinsi dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Menurut Natha & Gede (2018) motivasi dengan teori kebutuhan (McClelland) yaitu *Need of Achievement*, *Need of Power*, dan *Need of Affiliation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Cara motivasi yang diterapkan oleh Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Bali dilihat dari manfaat langsung yang dirasakan PNS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik dan meningkatnya motivasi yang diberikan kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Penelitian Rahman et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang berarti terhadap Kepuasan Kerja Pemerintah Daerah Kawasan Mebidangro. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap Kepuasan Kerja. Besar pengaruh motivasi kerja Pemerintah Daerah Kawasan Mebidangro terhadap Kepuasan Kerja Pemerintah Daerah Kawasan Mebidangro adalah sebesar 14.82%. Penelitian yang dilakukan Artati (2022) terhadap pegawai Sekretariat Dewan Pemerintahan Kota Semarang menunjukkan bahwa para pegawai Sekwan Pemerintah Kota Semarang termotivasi dalam bekerja karena kebijakan administrasi tertata dengan baik dan akurat sehingga bisa menjadi dasar terpercaya untuk menjalankan tugas. Para pegawai juga termotivasi karena hubungan dengan rekan kerja terjalin harmonis, yaitu memiliki hubungan yang dekat dan penuh keakraban sehingga menciptakan hubungan harmonis. Selain itu dengan memberikan tugas menarik dan peningkatan gaji bisa menjadi faktor ekstrinsik yang membuat pegawai merasa senang dan puas dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian Zacharias (2021) menunjukkan bahwa motivasi memiliki efek langsung pada kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Buru Selatan. Penelitian Mahu et al. (2021) juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,279

di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Manggarai. Hal ini membuktikan bahwa segala bentuk motivasi yang diberikan oleh atasan terhadap pekerjaan yang didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan aman di sekitar tempat kerja akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada setiap pekerjaan. Penelitian Wurnongo & Bachri (2022) menunjukkan hasil yang berlawanan, hasilnya motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang pegawai maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Barito Kuala.

Laki-laki dan perempuan mungkin memiliki persepsi yang berbeda terhadap dukungan yang mereka terima dari organisasi. Perempuan, misalnya, mungkin lebih peka terhadap dukungan emosional dan sosial, sementara laki-laki mungkin lebih menilai dukungan berdasarkan aspek materi dan peluang karier. Laki-laki dan perempuan mungkin termotivasi oleh faktor yang berbeda di tempat kerja. Misalnya, perempuan mungkin lebih termotivasi oleh pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas, pengakuan sosial, atau kesempatan untuk bekerja dalam tim, sedangkan laki-laki mungkin lebih termotivasi oleh tantangan, status, dan peluang promosi.

Laki-laki dan perempuan mungkin menilai kepuasan kerja mereka berdasarkan kriteria yang berbeda. Misalnya, perempuan mungkin lebih memberikan bobot pada hubungan interpersonal, lingkungan kerja yang mendukung, dan keseimbangan kerja-hidup, sedangkan laki-laki mungkin lebih fokus pada aspek seperti kompensasi, otonomi, dan peluang untuk kemajuan. *Affective organizational commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi mereka. Laki-laki dan perempuan mungkin mengembangkan komitmen ini berdasarkan faktor yang berbeda; perempuan mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor sosial dan dukungan, sementara laki-laki mungkin lebih dipengaruhi oleh pencapaian dan pengakuan. OCB, atau perilaku yang melampaui tuntutan pekerjaan formal, sering kali bervariasi berdasarkan gender. Perempuan mungkin lebih cenderung menunjukkan OCB yang terkait dengan kerja sama dan hubungan interpersonal, sedangkan laki-laki mungkin lebih cenderung menunjukkan OCB yang lebih terkait dengan tugas. Memahami

perbedaan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung kesetaraan gender. Dengan memahami bagaimana faktor-faktor ini dipengaruhi oleh gender, organisasi dapat merancang strategi dan kebijakan yang lebih inklusif dan efektif.

Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional memerintahkan kepada semua Menteri/Kepala Badan non-Kementerian, Gubernur, dan Kepala Daerah di seluruh Indonesia untuk mengintegrasikan Gender dalam setiap aspek Pembangunan. Kebijakan ini diperkuat dengan memasukkan Integrasi Gender sebagai isu penting yang melintasi berbagai bidang, termasuk Pembangunan berkelanjutan dan tata kelola pemerintahan yang baik. Perencanaan Responsif Gender (PRG) bertujuan untuk memastikan keadilan dan kesetaraan antara perempuan dan laki-laki dalam segi akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat dari Pembangunan melalui analisis gender. Perencanaan ini dirancang dengan memperhatikan harapan, kebutuhan, tantangan, dan pengalaman baik perempuan maupun laki-laki, tidak hanya dalam tahapan perumusan tetapi juga dalam eksekusi program. Kesetaraan gender menjadi prioritas dalam pelaksanaan Pembangunan Nasional, dibuktikan dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 4 Tahun 2014 yang menetapkan Pedoman Pengawasan Pelaksanaan Perencanaan dan Penganggaran yang Responsif Gender untuk Pemerintah Daerah. Proses pengelolaan data dalam penelitian ini mempertimbangkan isu gender tersebut.

Penelitian dengan topik *Organizational Citizenship Behaviour* dan mencari pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Motivation* terhadap *Job Satisfaction* dan *Affective Organizational Commitment* cukup jarang di teliti di Kementerian. Selain itu model penelitian yang diusung mengusulkan mediasi yang berasal dari *Affective Organizational Commitment* dan *Job satisfaction*. Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi di lapangan, dalam menangkap fenomena yang terjadi saat ini yaitu tentang Kementerian Sekretariat Negara dalam melakukan *Organizational Citizenship Behaviour*, peneliti tertarik dalam melakukan penelitian terhadap pegawai Kementerian Sekretariat Negara mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* dalam diri

pegawai Kementerian Sekretariat Negara dengan beberapa variabel yakni *Perceived Organizational Support*, *Motivation*, *Job Satisfaction*, dan *Affective Organizational Commitment*. Penelitian berikut akan ditulis 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”

1.2. Pembatasan Penelitian

Studi ini difokuskan khusus pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, menegaskan pentingnya perilaku tersebut sebagai variabel kunci dalam lingkup organisasi di Kementerian Sekretariat Negara. Dua variabel independen yang diteliti adalah Motivasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support* - POS). Penelitian ini juga mengeksplorasi dua variabel mediasi: Komitmen Organisasi Afektif dan Kepuasan Kerja, yang dianggap sebagai indikator internal dari respons Aparatur Sipil Negara di Kementerian Sekretariat Negara terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Selanjutnya, penelitian ini secara eksplisit membatasi diri pada tujuan utama untuk mengungkap pengaruh Perilaku Kewarganegaraan Organisasi di antara Aparatur Sipil Negara di Kementerian Sekretariat Negara.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah.

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Affective Organizational Commitment* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
3. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
4. Apakah *Motivation* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?

5. Apakah *Motivation* berpengaruh terhadap *Affective Organizational Commitment* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
6. Apakah *Motivation* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
7. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
8. Apakah *Affective Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
9. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
10. Apakah *Motivation* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Affective Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
11. Apakah *Motivation* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?
12. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Affective Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening* pada pegawai Kementerian Sekretariat Negara?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis, mengkaji, menemukan *novelty*:

1. Pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction*
2. Pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Organizational Commitment*
3. Pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*
4. Pengaruh langsung *Motivation* terhadap *Job Satisfaction*

5. Pengaruh langsung *Motivation* terhadap *Affective Organizational Commitment*
6. Pengaruh langsung *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*
7. Pengaruh langsung *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*
8. Pengaruh langsung *Affective Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*
9. Pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening*
10. Pengaruh tidak langsung *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Affective Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*
11. Pengaruh tidak langsung *Motivation* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening*
12. Pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Affective Organizational Commitment* sebagai variabel *intervening*

1.5. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian berikut diharapkan mampu bermanfaat bagi sejumlah pihak, di antaranya:

1. Teoritis

Kontribusi ini bertujuan untuk menjelaskan dampak Motivasi dan Dukungan Organisasi yang dirasakan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, dengan mediasi Komitmen Organisasional Afektif dan Kepuasan Kerja di Kementerian Sekretariat Negara. Harapannya, temuan ini akan berperan sebagai sumber pengetahuan dan informasi yang berharga dalam evolusi ilmu manajemen, khususnya dalam studi tentang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, diharapkan penelitian ini bisa menjadi acuan untuk studi mendatang, serta mengungkapkan wawasan baru yang belum pernah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya di area yang sama.

2. Praktis

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya sumber referensi dan informasi bagi praktisi yang menerapkan temuan ini secara praktis di lapangan. Lebih lanjut, diharapkan bahwa temuan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan berfungsi sebagai panduan atau rekomendasi untuk Kemensetneg dalam persiapan pemindahan Ibu Kota Negara.

1.6. *State of The Art*

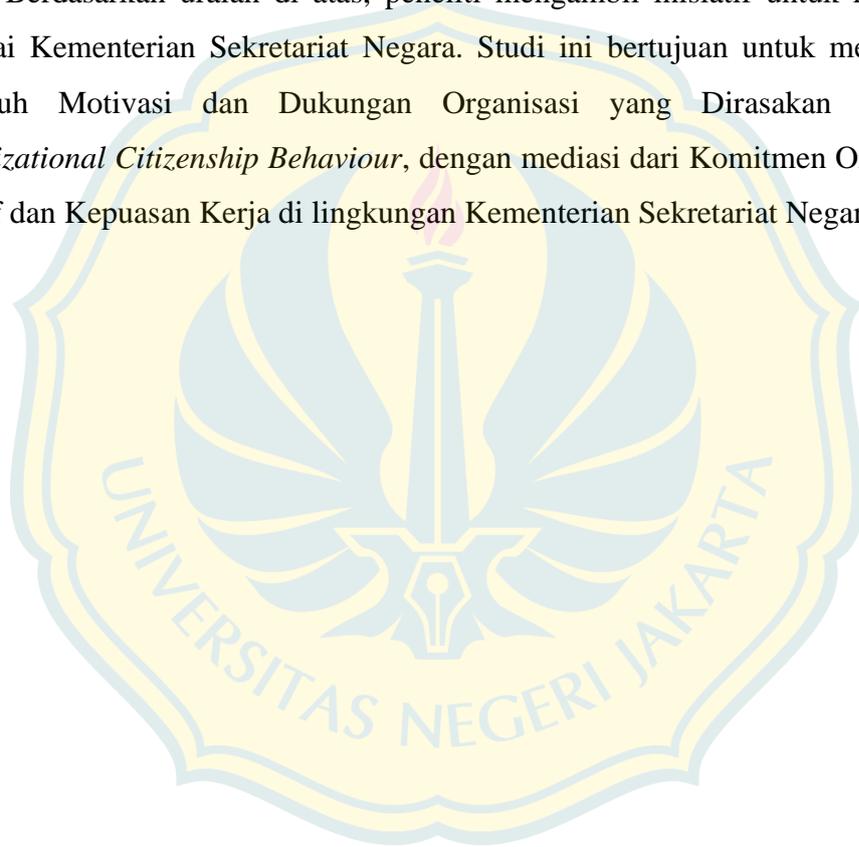
Sampai saat ini, telah ada sejumlah penelitian yang mengkaji Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, namun jumlah penelitian ini masih terbatas. Beberapa studi sebelumnya telah menginvestigasi dampak Motivasi terhadap Komitmen Organisasi. Ada juga penelitian yang mengeksplorasi bagaimana Dukungan Organisasi yang Dirasakan memoderasi Komitmen Organisasi. Sementara itu, studi yang meneliti pengaruh Komitmen Organisasi Afektif terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi masih sedikit, terutama belum ada penelitian yang secara spesifik menguji Komitmen Organisasi Afektif dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara Motivasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

Lebih lanjut, aspek inovatif dari penelitian ini terletak pada minat peneliti untuk mengkaji *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel yang dipengaruhi oleh Motivasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan, dengan mediasi dari Komitmen Organisasi Afektif dan Kepuasan Kerja. Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang umumnya membahas OCB secara luas, fokus penelitian ini adalah pada OCB khusus di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.

Keunikan lain dari studi ini terletak pada ketertarikan peneliti untuk menjajaki *Affective Organizational Commitment* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantara dalam hubungan antara Motivasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Penelitian yang mengeksplorasi dampak dari Komitmen Organisasi Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* masih sangat minim.

Aspek inovatif lain dari penelitian ini adalah kurangnya studi sebelumnya yang berfokus pada lembaga pemerintah, khususnya Kementerian Sekretariat Negara. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak Motivasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dengan peran mediasi dari Komitmen Organisasi Afektif dan Kepuasan Kerja, khususnya di Kementerian Sekretariat Negara.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengambil inisiatif untuk mengkaji pegawai Kementerian Sekretariat Negara. Studi ini bertujuan untuk memahami pengaruh Motivasi dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dengan mediasi dari Komitmen Organisasi Afektif dan Kepuasan Kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.



Intelligentia - Dignitas