

**Restin Meilina, M.M.**



# **Pelayanan Publik dalam Perspektif MSDM**

**(Tinjauan dari Dimensi OCB, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi)**

DITERBITKAN OLEH:  
**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI**  
JL. K.H. AHMAD DAHLAN No. 76 KEDIRI

**PELAYANAN PUBLIK  
DALAM PERSPEKTIF MSDM  
(Tinjauan dari Dimensi OCB, Kepuasan Kerja, dan  
Komitmen Organisasi)**

**RESTIN MEILINA, M.M.**

**Pimpinan Redaksi :**

**Diah Ayu Septi Fauji, M.M.**

**Penyunting:**

**Dr. Subagyo, M.M.**

**Lay-out :**

**Achmad Muhaimin, S.E.**

**ISBN : 978-602-60792-6-8**

**Cetakan Pertama, Oktober 2017**

**Alamat Redaksi :**

**Jl. KH.Ahmad Dahlan No.76 (0354)771516 Hp.  
085648737266**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah S.W.T. atas limpahan rahmat, nikmat, dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku berjudul “Pelayanan Publik Dalam Perspektif MSDM : Tinjauan dari Dimensi OCB, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi”. Hanya dengan ilmu yang diturunkan di dunia ini, setiap manusia dapat mempelajari pengetahuan-pengetahuan yang begitu kompleks sehingga semakin jelaslah kebesaran-Nya dan keagungan-Nya.

Penulisan buku ini didasari hasil penelitian dosen pemula berjudul “Optimalisasi OCB Berbasis Kepuasan dan Komitmen Kerja untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Kediri” yang merupakan program hibah penelitian dari kemenristekdikti. Dalam buku ini dijabarkan hubungan kausalitas antara pelayanan publik, OCB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara teoretis maupun empiris.

Ucapan terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung terselesainya buku ini, khususnya kepada Kemenristekdikti yang telah memberikan pendanaan untuk keperluan penelitian hingga publikasi atau luaran termasuk penulisan buku ini, serta kepada rekan-rekan di prodi manajemen, LPPM dan pimpinan Universitas Nusantara PGRI Kediri, tak lupa kantor-kantor kecamatan di kota Kediri yang bersedia menjadi ladang observasi untuk pembuktian empiris, dan keluarga yang selalu memberi dukungan, doa, cinta, kasih, dan sayang.

Besar harapan penulis buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya yang akan melakukan atau mengembangkan penelitian terkait pelayanan publik, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Penulis menyadari, buku ini masih sangat jauh dari sempurna sehingga kritik, saran dan masukan dari pembaca sangatlah diharapkan untuk lebih sempurnanya buku ini.

Kediri, Oktober 2017

Restin Meilina

**DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ii</b>
<b>BAB 1: PROBLEMATIKA PELAYANAN PUBLIK</b>	<b>1</b>
A. Pelayanan Publik Dalam Perspektif MSDM	1
B. Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik	1
C. Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	3
<b>BAB 2: PELAYANAN PUBLIK</b>	<b>5</b>
A. Evolusi Model Birokrasi	5
B. Pengertian Pelayanan Publik	6
C. Ruang Lingkup Pelayanan Publik	7
D. Kualitas Pelayanan Publik	8
E. Tantangan dan Kendala Pelaksanaan pelayanan Publik	13
<b>BAB 3: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR</b>	<b>15</b>
A. Pengertian OCB	15
B. Dimensi OCB	16
C. Manfaat OCB	20
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB	22
<b>BAB 4: KEPUASAN KERJA</b>	<b>23</b>
A. Pengertian Kepuasan Kerja	23
B. Pengukuran Kepuasan Kerja	24
C. Indikator Kepuasan Kerja	25
D. Dampak Kepuasan dan KetidakPuasan Kerja	28
<b>BAB 5: KOMITMEN ORGANISASI</b>	<b>32</b>
A. Pengertian Komitmen Organisasi	32

B. Dimensi Komitmen Organisasi	33
C. Faktor-faktor yang Membentuk Komitmen Organisasi	36
D. Dampak Kurangnya Komitmen Organisasi	37
E. Upaya Memperkuat Komitmen Organisasi	38
<b>BAB 6: PENDEKATAN EMPIRIS KUALITAS PELAYANAN</b>	
<b>PUBLIK</b>	<b>40</b>
A. Kausalitas Hubungan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kualitas Pelayanan Publik	40
B. Pendekatan Empiris	42
C. Temuan Penelitian	42
D. Implikasi Hasil Penelitian	47
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>50</b>

## **BAB 1**

### **PROBLEMATIKA PELAYANAN PUBLIK**

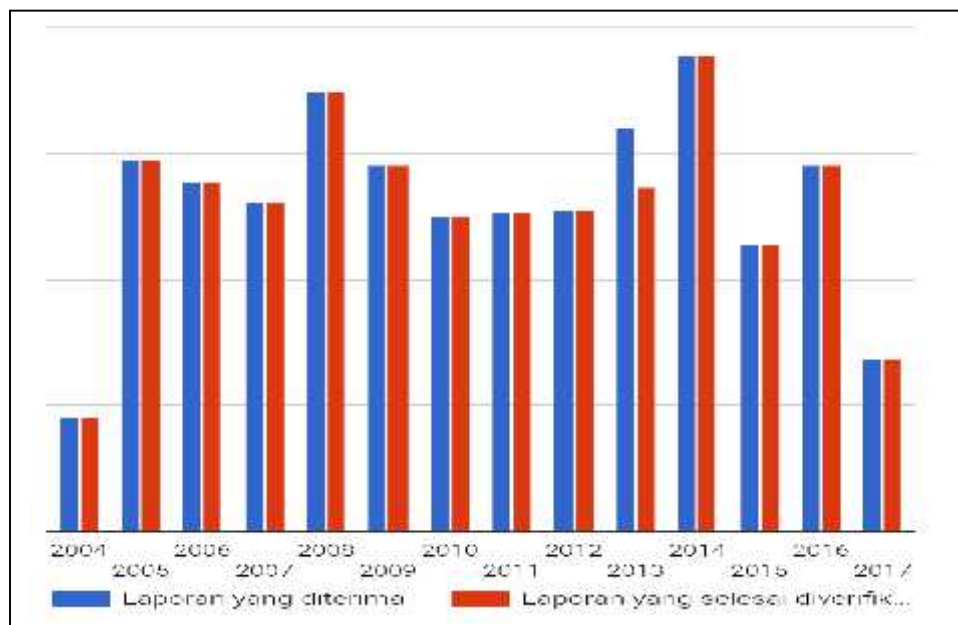
#### **A. Pelayanan Publik Dalam Perspektif MSDM**

Mengapa perlu mengaitkan pelayanan publik dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM)? Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi penting pemerintah yang harus diberikan oleh aparatur sipil negara (ASN) secara profesional dan berkualitas. Hal ini jelas tertera dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan sumber hukum tersebut, tugas pokok dan fungsi untuk memberikan kualitas pelayanan publik berada di pundak ASN, sehingga upaya-upaya menciptakan profesionalitas dalam pelayanan publik harus dititik beratkan pada ASN pula. Berbicara tentang ASN sama halnya dengan berbicara tentang SDM pada organisasi pada umumnya. Pelayanan publik yang profesional dan berkualitas tidak bisa serta merta dilakukan secara otomatis, namun perlu manajemen atau pengelolaan terhadap para ASN tersebut dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam memberikan pelayanan publik. Perhatian dan pengelolaan pada faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku ASN adalah bagian dari proses manajemen sumber daya manusia (MSDM).

#### **B. Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik**

Salah satu upaya pemerintah untuk menciptakan *good governance* adalah dengan menetapkan kebijakan reformasi birokrasi. Konsep ini mulai diwujudkan pada Permen PAN RB Nomor 20 Tahun 2010

tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 dan selanjutnya diperjelas dengan keluarnya Perpres No. 81 Tahun 2011 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Penetapan kebijakan tersebut dilatarbelakangi temuan-temuan masalah dalam pelayanan publik, seperti arogansi aparat yang lebih merasa diperlukan oleh rakyat, dan praktik KKN. Reformasi birokrasi diharapkan dapat menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN. Sasaran reformasi birokrasi adalah pelayanan publik yang berkualitas, netral, bebas KKN, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Penerapan reformasi birokrasi sejak tahun 2010 belum menunjukkan pencapaian sasaran yang cukup signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya pengaduan masyarakat terkait masalah pelayanan publik seperti tampak pada grafik berikut:



Grafik : Data Pengaduan Masyarakat

Sumber: <https://acch.kpk.go.id/id/statistik/pengaduan-masyarakat>



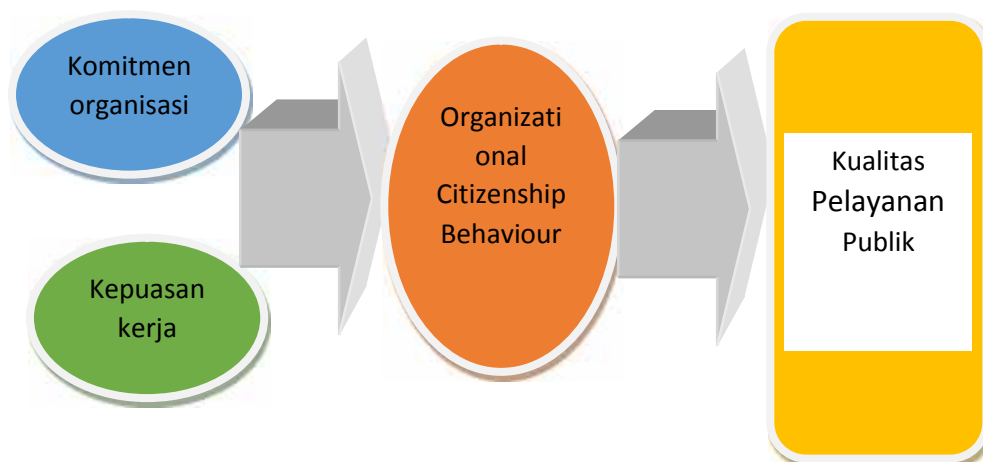
Jika dicermati dari grafik tersebut tampak tidak ada perubahan yang cukup besar dalam pengaduan masyarakat sebelum dan sesudah adanya reformasi birokrasi. Ditambah lagi dengan semakin berkembangnya era digital yang membuat masyarakat semakin leluasa menyuarkan keluhan dan tuntutan mereka termasuk dalam kinerja pemerintah.

### **C. Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

Perbaikan kualitas pelayanan publik tidak bisa diupayakan hanya dengan membuat sumber hukum atau aturan-aturan pelayanan publik. Untuk implementasi semua peraturan tersebut diperlukan unsur MSDM. Salah satunya yaitu penanaman karakter pegawai (ASN) agar menyadari tanggung jawab mereka sebagai abdi negara, harus bisa memiliki *citizenship behaviour* atau perilaku kewargaan. Perilaku kewargaan dalam organisasi lebih dikenal dengan istilah *organizational citizenship behaviour* (OCB). Buku ini menyajikan hasil penelitian yang dilakukan penulis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Penelitian yang mendasari penulisan buku ini dilakukan di kota Kediri, Jawa timur. Alasan yang mendasari dilakukannya penelitian tersebut karena kota Kediri belum lama meluncurkan komitmen untuk menjadi kota pelayanan (*the service city*) sehingga tuntutan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik cukup tinggi. Faktor yang diteliti terkait kualitas pelayanan publik adalah OCB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku yang didasarkan pada OCB yang tinggi akan meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas pegawai (wirawan, 2013), sehingga mendukung peningkatan kinerja individu, organisasi, dan perkembangan organisasi

ke arah yang lebih baik (Ahdiyana, 2009). OCB merupakan perilaku sukarela pegawai yang bersedia melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atas kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Garay, 2006), sebagai wujud dari kepuasan, tanpa diperintahkan, dan tidak berhubungan dengan reward atau kompensasi (Darto, 2014). Dengan kata lain, OCB merupakan wujud dari komitmen pegawai pada organisasi, timbal balik dari kepuasan yang diterima, dan peningkatan OCB dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai. Hubungan dari faktor-faktor tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar : Hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik

Buku ini akan mengupas keterkaitan antar faktor-faktor dalam model tersebut dan bagaimana upaya peningkatan kualitas pelayanan publik berdasarkan hubungan-hubungan yang terbentuk dalam model tersebut.

## **BAB 2**

### **PELAYANAN PUBLIK**

#### **A. Evolusi Model Birokrasi**

Kebijakan pelayanan publik sangat bergantung pada model birokrasi yang dianut. Terdapat 3 model birokrasi dalam sejarah dunia (Setiawan, 2014), yaitu:

##### **1. Model Patronase**

Pada model ini pengelolaan pemerintahan dalam kekuasaan satu pihak, sehingga pejabat dan pegawai pemerintah yang membantu mengelola pemerintahan dipilih sendiri oleh penguasa tersebut. Dalam model ini, kinerja pegawai dilihat dari kesetiannya pada penguasa. Entah baik maupun buruk bagi rakyat, perintah penguasa harus dilaksanakan.

##### **2. Model Webberian**

Model ini diformulasikan oleh Max Webber, ahli ekonomi, politik, dan sosiolog Jerman. Model webberian mengatur sistem administrasi pemerintahan moderen antara lain:

- a. Administrasi pemerintahan dan peraturan-peraturan didasarkan atas dokumen-dokumen tertulis. Dokumentasi yang baik dapat menjaga stabilitas dan meminimalisir gangguan pada administrasi pemerintahan.
- b. Pengambilan keputusan harus merujuk pada aturan-aturan yang telah terdokumentasi dengan didasari kebiasaan pelaksanaan kegiatan sebelumnya.
- c. Pembuatan dan pengambilan kebijakan harus dikendalikan dengan seksama.

- d. Warga negara harus diperlakukan sama di depan hukum
- e. Ada pemisahan antara legislatif (pembuat kebijakan) dengan pemerintah sebagai pelaksana kebijakan

### 3. Model *New Public Management* (NPM)

Sejak tahun 1990an, model Webberian menuai banyak kritik karena dinilai terlalu lamban, kaku, tidak efektif, struktur birokrasi hierarkis, komando, dan terpusat. Kritik-kritik tersebut mendorong munculnya model baru yaitu NPM. Ciri utama NPM yaitu adanya disagregasi atau pemecahan hierarki-hierarki sektor publik, kompetisi penyediaan sumber daya internal, dan skema remunerasi. Model inilah yang kemudian mendorong munculnya desentralisasi, otonomi daerah, dan inovasi serta kreatifitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

## **B. Pengertian Pelayanan Publik**

Mengartikan pelayanan publik tidak jauh berbeda dengan pelayanan pada sektor swasta. Perbedaannya pada sektor swasta pelayanan menjadi faktor utama dalam keberhasilan usaha terkait dengan tuntutan persaingan yang dihadapi. Seperti pada bank-bank, hotel, rumah makan, toko, dan perusahaan-perusahaan swasta lainnya, jika mereka tidak menekankan pada kualitas pelayanan maka usaha mereka akan tergerus oleh persaingan dengan usaha-usaha lain. Sedangkan untuk kantor publik, baik atau buruknya pelayanan tidak akan menyebabkan hilangnya atau tergerusnya organisasi namun akan menjadi penilaian bagi kinerja pemerintah. Oleh karena imbas dari pelayanan publik pada kinerja pemerintah, maka pemerintah menetapkan undang-undang Republik Indonesia No. 25 tahun 2009

tentang pelayanan publik. Dengan dasar hukum ini, diharapkan akan mengatur penyelenggaraan pelayanan publik dengan sebaik mungkin.

Secara umum, pelayanan adalah proses pemberian barang atau jasa kepada pelanggan. Sedangkan pelayanan publik menurut UU No 25 tahun 2009 adalah rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Hakekat pelayanan publik menurut LAN (2004) adalah pemenuhan pelayanan kepada masyarakat sebagai perwujudan kewajiban pemerintah sebagai abdi masyarakat. Menurut pengertian tersebut, tujuan pelayanan publik adalah pemenuhan kebutuhan masyarakat atas barang dan jasa atau pelayanan administratif. Sehingga dapat disimpulkan, pelayanan publik adalah kegiatan pemenuhan barang dan jasa atau pelayanan administratif yang diperlukan masyarakat dari pemerintah penyelenggara pelayanan publik sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

### **C. Ruang Lingkup Pelayanan Publik**

Menurut Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Nomor 63/KEP./M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, ruang lingkup pelayanan publik dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok yaitu:

1. Kelompok Pelayanan Administratif, yaitu pelayanan atas dokumen resmi yang dibutuhkan masyarakat seperti status kewarganegaraan (KTP, KK, Akta Kelahiran, Akta Kematian),

sertifikat kompetensi (SIM), kepemilikan atas suatu barang (STNK, BPKB, IMB, Paspor), dan sebagainya.

2. Kelompok Pelayanan Barang, yaitu pelayanan atas barang yang digunakan oleh publik seperti jaringan telepon, tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya.
3. Kelompok Pelayanan Jasa, yaitu pelayanan atas jasa yang dibutuhkan publik seperti pendidikan, pemeliharaan kesehatan, jasa transportasi, pos, dan sebagainya.

Menurut UU No. 25 tahun 2009, ruang lingkup pelayanan publik sekurang-kurangnya meliputi: pelaksana pelayanan, pengelola pengaduan masyarakat, pengelola informasi, pengawasan internal, penyuluhan kepada masyarakat, dan pelayanan konsultasi.

#### **D. Kualitas Pelayanan Publik**

Setiap orang yang menerima pelayanan pasti akan menilai kelebihan dan kekurangan pelayanan yang diterima tersebut. Kualitas pelayanan ditunjukkan dengan tingkat kepuasan atas pelayanan yang diterima. Jika pelayanan yang diterima melebihi harapan, dapat dikatakan pelayanan tersebut berkualitas. Kualitas pelayanan dapat menjadi ukuran baik atau buruknya kinerja pelayanan. Semakin baik kualitas pelayanan, semakin baik pula kinerja pegawai pemberi pelayanan. Dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik adalah penilaian masyarakat atas keunggulan pelayanan publik yang diterima sekaligus penilaian atas kinerja pegawai pemberi pelayanan tersebut.

*New Public Management* (NPM) menekankan pada *Reinventing Government* dengan *New Public Service*, dalam hal ini kualitas pelayanan publik menjadi sasarannya. Prinsip-prinsip dan kebijakan-kebijakan dari

reformasi birokrasi di Indonesia diarahkan pada sasaran kualitas pelayanan publik. Untuk itu, ditetapkan standar-standar pengukuran kualitas pelayanan publik.

Dimensi atau standar pelayanan seringkali berbeda antar perusahaan, tergantung pada jenis usaha dan produk yang dihasilkan. Russel dan Taylor (dalam Puspitawati, 2013) menjelaskan ukuran kualitas pelayanan sebagai berikut:

1. *Time and Timeliness*: waktu yang diperlukan pelanggan dalam proses pelayanan hingga selesai
2. *Completeness*: tersedianya segala sesuatu yang diperlukan pelanggan dalam proses pelayanan
3. *Courtesy*: kesopanan atau kebaikan yang diberikan petugas pelayanan
4. *Accessibility and Convenience*: kemudahan pelanggan mendapatkan pelayanan
5. *Accuracy*: menunjukkan apakah pelayanan berjalan setiap saat
6. *Responsiveness*: seberapa tanggap reaksi petugas pelayanan jika ada kondisi yang tidak semestinya

Dimensi lain menurut Parasuraman (dalam Puspitawati, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Bukti langsung (*tangible*): segala sesuatu yang berwujud seperti fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan sarana komunikasi
2. Keandalan (*reliability*): kemampuan memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan
3. Daya tanggap (*Responsiveness*): kemampuan petugas pelayanan memberikan pelayanan dengan cepat tanggap

4. Jaminan (*Assurances*): kemampuan petugas pelayanan memberikan kepercayaan atau kepastian pada pelanggan atas bahaya, risiko, dan keraguan
5. Empati (*Emphaty*): kemampuan petugas pelayanan memahami, peduli, memberikan kemudahan, dan menjalin komunikasi baik dengan pelanggan

Dimensi atau standar untuk mengukur kualitas pelayanan publik di Indonesia berdasarkan Kep MenPAN No. 63 tahun 2003 yaitu:

1. Kesederhanaan: tata cara penyelenggaraan pelayanan, meliputi kemudahan, kelancaran, kecepatan, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan dilaksanakan
2. Reliabilitas: konsistensi kinerja yang tetap dipertahankan, meliputi ketelitian pencatatan data, keakuratan perhitungan, dan sebagainya
3. Tanggung jawab dari para petugas: pelayanan sesuai urutan waktu, secepatnya melakukan pemberitahuan yang diperlukan masyarakat
4. Kecakapan para petugas: penguasaan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan, meliputi pendekatan dan memberikan penjelasan pada masyarakat, kemudahan kontak, penguasaan atas operasi pelayanan, media-media, komunikasi, dan sebagainya
5. Keramahan: kesabaran, perhatian, dan persahabatan
6. Keterbukaan: masyarakat pengguna pelayanan bisa mengetahui seluruh informasi yang mereka butuhkan secara mudah dan jelas



meliputi informasi tata cara, persyaratan, waktu penyelesaian, biaya, dan lain-lain

7. Komunikasi: masyarakat memperoleh informasi yang berhak diperoleh dalam bahasa yang mereka pahami
8. Kredibilitas: kemampuan petugas pelayanan untuk dipercaya, jujur, dan loyal terhadap masyarakat
9. Kejelasan dan Kepastian: petugas harus menjelaskan tentang prosedur, rincian biaya pelayanan, tata cara pembayaran, jadwal waktu penyelesaian, dan lain-lain sehingga masyarakat tidak ragu-ragu atas pelayanan yang diperlukan
10. Keamanan: kemampuan memberikan rasa aman dan bebas dari bahaya, risiko, dan keraguan yang meliputi jaminan fisik, finansial, dan kepercayaan
11. Mengerti apa yang diharapkan masyarakat: dapat memberikan perhatian dan memahami kebutuhan dan keinginan masyarakat yang menggunakan pelayanan
12. Kenyataan: bukti-bukti atau wujud nyata dari pelayanan meliputi fasilitas fisik, petugas pelayanan, peralatan, kartu pengenal, dan fasilitas penunjang lainnya
13. Efisien: persyaratan pelayanan dibatasi pada hal-hal yang berhubungan dengan tujuan pelayanan, atau harus sinkron antara persyaratan dengan produk pelayanan
14. Ekonomis: biaya pelayanan harus wajar dan sesuai dengan nilai barang/jasa dan kemampuan masyarakat untuk membayar

Sedangkan menurut UU No. 25 Tahun 2009 standar pelayanan publik sekurang-kurangnya mencakup:

1. Dasar hukum: peraturan perundangan yang menjadi dasar pelaksanaan pelayanan
2. Persyaratan: syarat yang harus dipenuhi untuk mengurus pelayanan baik teknis maupun administratif
3. Sistem, mekanisme, dan prosedur: tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan
4. Jangka waktu penyelesaian: jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan
5. Biaya atau tarif: biaya yang dikenakan kepada penerima pelayanan karena mengurus dan menerima pelayanan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat
6. Produk pelayanan : hasil pelayanan yang diberikan atau diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
7. Sarana, prasarana, dan fasilitas: peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok yang rentan
8. Kompetensi pelaksana: kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi keahlian, ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman
9. Pengawasan internal: pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung pelaksana
10. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan: tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut
11. Jumlah pelaksana: tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja

12. Jaminan pelayanan: kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai standar pelayanan
13. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya dan risiko keraguan
14. Evaluasi kinerja pelaksana: penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan

#### **E. Tantangan dan Kendala Pelaksanaan pelayanan Publik**

Pelaksanaan pelayanan publik menghadapi berbagai tantangan dan kendala (LAN, 2009) yang berasal dari karakteristik pengelolaan pelayanan publik oleh pemerintah dan dari faktor-faktor pendukung pelayanan itu sendiri. Kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Output atau kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah sulit untuk diukur
2. Pelayanan publik memiliki ketidakpastian tinggi dalam teknologi produksi sehingga sulit menentukan hubungan antara input dan output
3. Pelayanan publik tidak mengenal *bottom line*, dengan kata lain walaupun kinerjanya buruk tidak ada ancaman kebangkrutan
4. Sering mengalami masalah internal seperti pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat
5. Kelemahan lembaga, sumber daya manusia, dan kepemimpinan

Selain kendala-kendala diatas, pelaksanaan pelayanan publik juga menghadapi tantangan-tantangan sebagai berikut:

1. Perkembangan objek pelayanan: era globalisasi mendorong perkembangan objek pelayanan yang awalnya terbatas pada masyarakat nasional menjadi lingkup internasional, sehingga perlu peningkatan kemampuan pegawai, sarana, prasarana, maupun teknologi
2. Masyarakat semakin kritis, mereka semakin memahami hak-hak mereka dan mampu menyuarakan tuntutan serta keluhan atas kualitas pelayanan publik.
3. Distorsi otonomi daerah, seharusnya otonomi daerah lebih mendukung peningkatan pelayanan publik karena jalur birokrasi lebih ringkas, namun ada kecenderungan terjadinya fragmentasi pelayanan publik antar daerah.

Kendala dan tantangan pelayanan publik tersebut menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan prinsip partisipatif dalam penyelenggaraan pelayanan publik antara pemerintah dan masyarakat. Upaya-upaya memenuhi tuntutan tersebut serta untuk peningkatan pelayanan publik tidak cukup hanya dengan peraturan perundang-undangan. Satu hal yang lebih penting adalah mengubah *mindset* pegawai untuk memiliki perilaku dengan budaya pelayanan yang baik sehingga dalam pelaksanaan peraturan perundang-undangan tidak ada unsur paksaan. Salah satu budaya yang perlu dikembangkan dalam organisasi adalah perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behaviour*) yang akan dibahas pada bab berikutnya.

## BAB 3

### ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)

#### A. Pengertian OCB

Dalam setiap organisasi tentunya sudah ada penetapan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi untuk masing-masing pegawainya. Tanggung jawab pegawai adalah memenuhi persyaratan kerja tersebut. Perilaku pegawai yang bersedia bekerja melebihi persyaratan yang ditetapkan, walaupun mengetahui tidak akan menerima kompensasi atas kesediaan tersebut disebut *organizational citizenship behaviour* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi. OCB adalah perilaku pegawai yang secara sukarela bersedia bekerja melebihi persyaratan pekerjaan mereka. OCB berkontribusi pada terciptanya lingkungan psikologis yang positif, konstruktif, dan kohesivitas hubungan sosial dalam organisasi. Darto (2014) menyimpulkan pengertian lain dari OCB sebagai berikut:

1. OCB sebagai perilaku bebas dan sukarela diluar tanggung jawab pekerjaan formal yang ditetapkan organisasi, bukan untuk kepentingan pribadi melainkan demi pihak lain (rekan kerja, organisasi atau lembaga) sehingga OCB dikenal juga dengan istilah perilaku *extra role*.
2. OCB sebagai wujud dari kepuasan kerja dan kinerja tanpa melalui perintah langsung, sehingga sangat bermanfaat untuk efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
3. OCB adalah perilaku sukarela atau volunteer pegawai tanpa memperhitungkan kompensasi langsung atau *reward* perolehan kinerja.

Beberapa contoh OCB adalah perilaku membantu teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan, mencegah konflik serta terjadinya ancaman bahaya yang dapat merugikan organisasi, perilaku menjaga kebersihan dan kenyamanan tempat kerja, atau menyelesaikan pekerjaan melebihi standar yang dituntut, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan, dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Organisasi akan sangat diuntungkan dengan memiliki pegawai yang memiliki OCB, karena memperoleh kinerja yang melebihi harapan dan pelaksanaan pekerjaan yang melebihi tanggung jawab. OCB sebagai wujud kepuasan pegawai, oleh karena itu upaya menanamkan budaya OCB harus mempertimbangkan pemenuhan kepuasan pegawai terlebih dahulu.

## **B. Dimensi OCB**

Dimensi OCB pada awalnya dikemukakan oleh Dennis Organ pada tahun 1988, selanjutnya semua penelitian dan pembahasan tentang OCB menggunakan dimensi yang dikemukakan Organ tersebut. Menurut Organ (dalam Meilina, 2017) ada lima dimensi utama OCB sebagai berikut:

1. *Altruism*: Perilaku sukarela atau tanpa paksaan untuk membantu pegawai lain menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasi
2. *Civic Virtue*: perilaku sukarela untuk mendukung dan berpartisipasi pada fungsi-fungsi, kebijakan, kegiatan, dan keadaan organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah

3. *Conscientiousness*: perilaku sukarela untuk bertindak dengan kinerja dan prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*: perilaku sukarela untuk meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain
5. *Sportmanship*: perilaku sukarela untuk tidak membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel, mencegah terjadinya konflik, dan selalu menjaga nama baik organisasi

Aldag dan Resckhe (dalam Darto, 2014) mengemukakan skala untuk mengukur OCB dikenal dengan Skala Morison. Skala ini merupakan salah satu dari beberapa skala pengukuran OCB yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. indikator untuk mengukur kelima dimensi OCB dalam Skala Morison adalah sebagai berikut (Meilina, 2017):

1. Dimensi *Altruism* (perilaku membantu pegawai lain) :
  - a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
  - b. Membantu rekan yang pekerjaannya *overload* atau berlebih
  - c. Membantu proses orientasi pegawai baru tanpa diminta
  - d. Membantu mengerjakan tugas rekan yang tidak masuk
  - e. Meluangkan waktu membantu rekan yang mengalami permasalahan pekerjaan
  - f. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta
  - g. Membantu rekan di luar departemen/bagian ketika mengalami permasalahan
  - h. Membantu pelanggan atau tamu yang membutuhkan bantuan

2. Dimensi *Conscientiousness* (perilaku melebihi prasyarat minimal)
  - a. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai
  - b. Tepat waktu setiap hari tidak peduli musim ataupun lalu lintas dan sebagainya
  - c. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon
  - d. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan
  - e. Datang segera jika dibutuhkan
  - f. Tidak mengambil kelebihan waktu cuti, walaupun memiliki ekstra enam hari
3. Dimensi *Sportmanship* (pantang membuat isu yang merusak)
  - a. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi
  - b. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu
  - c. Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya
4. Dimensi *Civic Virtue* (keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi)
  - a. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu kemajuan organisasi
  - b. Menghadiri pertemuan-pertemuan yang penting bagi organisasi
  - c. Membantu mengatur kebersamaan antar bagian atau departemen
5. Dimensi *Courtesy* (meringankan masalah-masalah berkaitan pekerjaan orang lain dengan menguasai informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi)



- a. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi
- b. Membaca dan mengikuti serta menjaga informasi-informasi organisasi
- c. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

Badruzaman (2012) mengukur kelima dimensi OCB dengan indikator sebagai berikut:

1. Dimensi *Altruism*:
  - a. Membantu orang tertentu
  - b. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk
  - c. Meluangkan waktu membantu orang lain
  - d. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload*
2. Dimensi *Conscientiousness*:
  - a. Kehadiran
  - b. Kepatuhan terhadap aturan
  - c. Tepat waktu
3. Dimensi *Sportmanship*:
  - a. Toleransi tanpa mengeluh
  - b. Tidak membesar-besarkan masalah
  - c. Tidak mengumpat atas aktivitas yang dilakukan
4. Dimensi *Civic Virtue*:
  - a. Perhatian terhadap organisasi
  - b. Perhatian terhadap pertemuan-pertemuan penting
  - c. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental
  - d. Mengikuti perubahan dalam organisasi

- e. Mengikuti perkembangan dalam organisasi
5. Dimensi *Courtesy*:
- a. Kerjasama dalam tim
  - b. Membantu pekerjaan teman yang sibuk
  - c. Memberikan toleransi dalam bekerja

Dimensi-dimensi OCB tersebut menyimpulkan inti dari bentuk OCB adalah kepatuhan pada peraturan dan nilai-nilai perusahaan, loyalitas dengan menjaga dan membela nama baik perusahaan, serta partisipasi aktif untuk perubahan organisasi yang lebih baik.

### **C. Manfaat OCB**

McKenzie dan Podsakoff (dalam Rudyanto, 2012) menjelaskan bahwa OCB dapat bermanfaat bagi efektivitas organisasi. Jika dikaitkan dengan pelayanan publik, secara tidak langsung OCB juga bermanfaat bagi peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai berikut (Meilina, 2017):

1. Melalui OCB produktivitas rekan kerja akan meningkat. Adanya toleransi dan saling menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian pekerjaan, akan tercipta budaya *best practice* (contoh yang baik) dan kebersamaan. Budaya baik tersebut akan terbawa dalam memberikan pelayanan prima dan kerelaan membantu dan memperhatikan masyarakat penerima layanan
2. Melalui OCB produktivitas pimpinan akan meningkat. Perilaku *civic virtue* atau keterlibatan penuh dalam fungsi-fungsi organisasi akan membantu pimpinan mendapatkan umpan balik dari

pegawai dalam meningkatkan efektivitas unit kerja. Masalah-masalah dalam organisasi akan cepat terselesaikan tanpa mengganggu kegiatan organisasi khususnya kegiatan pelayanan

3. Melalui OCB penggunaan sumber daya organisasional dapat diefisienkan untuk tujuan yang lebih produktif. Dengan saling membantu, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat sehingga lebih banyak waktu untuk kegiatan-kegiatan yang lebih produktif serta dalam berinovasi meningkatkan kualitas pelayanan publik.
4. OCB membantu koordinasi antar kelompok. Budaya saling membantu antar rekan kerja, mempercepat pertukaran informasi serta mengurangi konflik antar individu. Pegawai akan menguasai informasi yang diperlukan sehingga lebih kompeten dalam memberikan pelayanan publik
5. OCB membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku saling membantu dapat menjadi perekat yang memperkuat kebersamaan antar rekan kerja. Tidak ada persaingan yang tidak sehat dan organisasi dirasakan sebagai tempat kerja yang menarik. Solidaritas antar pegawai menjadi kekuatan konstruktif bagi organisasi yang menumbuhkan loyalitas dan komitmen pegawai pada organisasi, termasuk komitmen untuk memberikan kualitas pelayanan publik bagi masyarakat.
6. Stabilitas kinerja organisasi dapat meningkat dengan OCB. Pegawai yang memiliki *conscientiousness* atau perilaku melebihi prasyarat minimal cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten. Termasuk kinerja pelayanan publik

7. Melalui OCB organisasi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Budaya OCB mendorong pertukaran informasi antar pegawai. Pegawai yang mengetahui informasi tentang perubahan di lingkungan yang mempengaruhi organisasi, dengan sukarela menyebarkan informasi dan memberi saran responsif serta adaptif atas perubahan tersebut bagi organisasi. Perilaku conscientiousness akan bersedia mengambil tanggung jawab mempelajari keahlian dan kompetensi baru demi perubahan organisasi. Hal ini semakin menambah kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan publik

#### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB sesuai hasil penelitian Djati (2009) antara lain :

1. Faktor internal: moral, rasa puas, sikap positif, komitmen organisasi, dan motivasi
2. Faktor eksternal: sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan

## **BAB 4**

### **KEPUASAN KERJA**

#### **A. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja tampak dari perasaan pegawai atas pekerjaannya. Seseorang yang menunjukkan perasaan positif atas pekerjaannya berarti ada perasaan puas meskipun belum bisa diukur seberapa besar tingkat kepuasannya tersebut. Secara umum, kepuasan terjadi jika apa yang seseorang terima sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Jika lebih spesifik di tempat kerja, kepuasan kerja berarti kesesuaian antara apa yang pegawai harapkan atas pekerjaan mereka dengan apa yang mereka terima dari pekerjaan tersebut.

Robbins dan Judge (2015) mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif atas pekerjaan yang dihasilkan melalui evaluasi karakteristik-karakteristik tertentu. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif berdasar penilaian individu atas karakteristik-karakteristik tertentu yang mereka tetapkan. Perbedaan motivasi pegawai dalam bekerja akan menyebabkan perbedaan pada kriteria-kriteria kepuasan mereka. Keinginan-keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja seseorang belum tentu sama dengan orang lain.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja melibatkan dua aspek yaitu aspek kognitif (evaluasi atau penilaian atas karakteristik, pengalaman, dan hasil) dan aspek afektif (perasaan atau emosi). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan berdasarkan

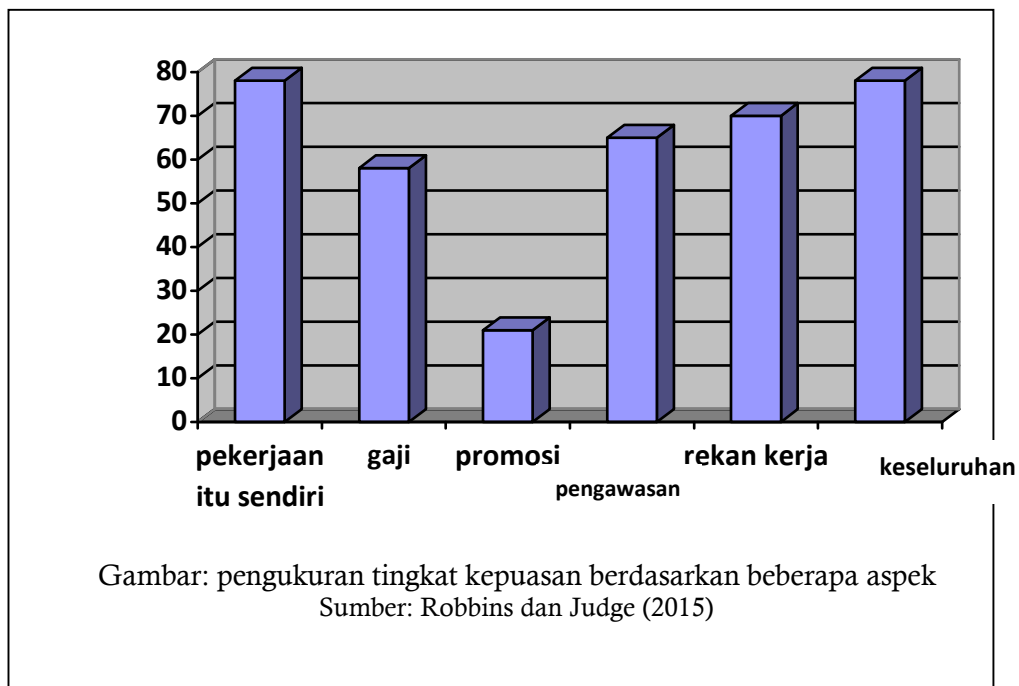
karakteristik, pengalaman dan hasil kerja yang ditunjukkan dengan ungkapan emosional bersifat positif atau menyenangkan.

## B. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Umam (2012) mengemukakan tiga konsep pengukuran kepuasan kerja sebagai berikut:

### 1. Konsep Global

Dalam konsep ini pengukuran kepuasan kerja dilakukan secara global meliputi seluruh aspek pekerjaan yang disukai maupun yang tidak disukai tanpa pemisahan. Misalnya mengukur kepuasan kerja dari gaji, sifat/karakteristik pekerjaan, iklim sosial dalam organisasi, pengawasan, dan lain-lain.



## 2. Konsep Permukaan

Konsep ini mengukur kepuasan kerja secara terpisah antar komponen-komponen pekerjaan. Misalnya pengukuran kesesuaian beban kerja dengan hasil kerja, pengukuran kondisi kerja dengan keamanan kerja, dan praktik manajemen dengan kebijakan penilaian kinerja. Jika ada ketidaksesuaian, menunjukkan kurangnya kepuasan pegawai, dan sebaliknya.

## 3. Konsep Kebutuhan yang Terpenuhi

Pengukuran kepuasan kerja dengan konsep ini didasari asumsi bahwa setiap orang memiliki perbedaan atas pemenuhan aspek-aspek tertentu. Misalnya pengukuran tentang kepuasan atas gaji pegawai, penilai harus menawarkan tiga pilihan jawaban sebagai berikut:

- a. Berapa yang ada sekarang?
- b. Berapa seharusnya?
- c. Bagaimana pentingnya hal ini bagi saya?

Pengukuran kepuasan atas gaji dilihat dari perbedaan antara jawaban pertama dan kedua (berapa yang ada sekarang dan berapa seharusnya) semakin kecil perbedaan semakin besar kepuasan pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan sejauh mana kebutuhan pegawai atas gaji telah terpenuhi. Jawaban ketiga menunjukkan alasan dan pertimbangan tercapainya kepuasan pegawai dari hal yang ditanyakan.

### **C. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Gardner (2008) adalah:

## 1. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang dapat dikerjakan dengan baik, menarik, menantang, dan tidak membosankan. Faktor-faktor kepuasan atas pekerjaan itu sendiri meliputi:

- a. Keragaman ketrampilan, semakin beragamnya ketrampilan yang diperlukan suatu pekerjaan, mengurangi tingkat kebosanan atas pekerjaan tersebut.
- b. Jati diri tugas (*task identity*), semakin jelasnya arti tugas dalam pekerjaan menentukan perasaan puas atau tidaknya pegawai.
- c. Kepentingan tugas (*task significance*), pentingnya tugas yang dilakukan pegawai memberikan kebanggaan dan kepuasan jika dapat menyelesaikannya.
- d. Otonomi, pekerjaan yang memberikan kebebasan, tidak tergantung, dan memberi peluang pengambilan keputusan akan mendorong kepuasan kerja.
- e. Umpan balik, kesempatan mendapat umpan balik atas pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja

## 2. Kepuasan Terhadap Gaji

Gaji merupakan faktor utama penentu kepuasan seseorang dalam bekerja. Uang tidak hanya membantu pegawai memenuhi kebutuhan dasar mereka, tetapi juga untuk memenuhi keinginan-keinginan mereka. Sistem penggajian yang adil dapat membuat pegawai senang dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan terhadap gaji dapat dinilai dari sejauh mana gaji memenuhi harapan-



harapan mereka, bagaimana gaji diberikan, berapa jumlah absolutnya.

### 3. Kepuasan Terhadap Supervisi

Supervisi mempunyai peran yang sangat penting didalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan pegawai dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

### 4. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai . Rekan kerja yang baik, ramah, dan mendukung akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya

Umam (2012) menambahkan dua indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

1. Lingkungan kerja yang menunjang, meliputi ruangan kerja, fasilitas kerja, dan sarana prasarana. Semakin nyaman lingkungan kerja kepuasan kerja juga akan semakin tinggi
2. Hubungan dengan atasan dan bawahan.

Hubungan atasan dan bawahan merupakan hubungan fungsional. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dalam hubungan atasan dan bawahan tercapai jika terjadi hubungan dua arah. Hal ini tampak pada sejauh mana atasan memiliki kemampuan transformasional, kharismatik, bersedia membantu pegawai atas nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka dan memotivasi pegawai.

#### D. Dampak Kepuasan dan KetidakPuasan Kerja

	Konstruktif	Destruktif
<i>Aktif</i>	SUARA	KELUAR
<i>pasif</i>	KESETIAAN	PENGABAIAN

Gambar: Respon-Respon atas Ketidakpuasan  
Sumber: Robbins dan Judge (2015)

Kerangka diatas menunjukkan respon-respon pegawai yang merasakan ketidakpuasan kerja. Respon tersebut dapat tampak secara jelas (aktif) namun ada juga yang tidak tampak jelas (pasif). Baik aktif maupun pasif respon atas ketidakpuasan bisa konstruktif bagi organisasi, namun bisa juga berdampak destruktif atau mengganggu organisasi.

1. Suara: mengungkapkan ketidakpuasan dengan menyampaikan pada atasan dan pihak terkait, ada upaya memperbaiki kondisi, menyarankan perbaikan, diskusi dengan atasan dan kegiatan-kegiatan konstruktif untuk organisasi yang lebih baik.
2. Keluar: mengungkapkan ketidakpuasan dengan meninggalkan organisasi, mengundurkan diri, atau mencari posisi baru. Respon ini termasuk destruktif karena menyebabkan tingginya angka turnover pegawai serta mengganggu kelancaran organisasi.
3. Kesetiaan: mengungkapkan ketidakpuasan dengan pasif dan menunggu kondisi membaik karena percaya organisasi akan

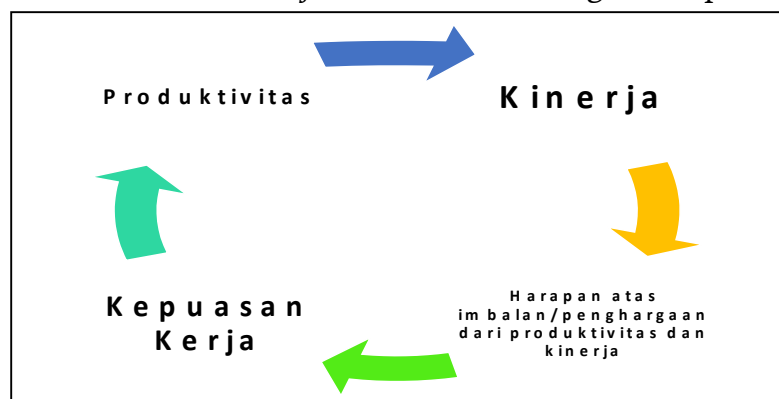
melakukan hal yang benar. Sifatnya konstruktif karena tetap memberikan komitmen yang tinggi bagi organisasi.

4. Pengabaian: mengungkapkan ketidakpuasan dengan pasif dan membiarkan kondisi memburuk. Bersifat destruktif karena absensi dan keterlambatan tinggi, produktivitas berkurang dan tingginya tingkat kesalahan.

Dampak dari respon-respon ketidakpuasan tersebut akan tampak pada hal-hal berikut:

1. Produktivitas dan Kinerja

Ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan produktivitas dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja bisa menjadi sebab maupun menjadi akibat untuk produktivitas dan kinerja. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi memberikan perasaan positif yang akan meningkatkan semangat kerja sehingga produktivitas dan kinerjanya juga meningkat. Sebaliknya, peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai juga akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai jika imbalan atas peningkatan produktivitas dan kinerja tersebut sesuai dengan harapan mereka.



Gambar: Hubungan Timbal Balik Produktivitas, Kinerja, dan Kepuasan Kerja

## 2. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)

Pegawai yang puas cenderung memiliki OCB yang tinggi, hal ini dikarenakan perasaan positif pegawai yang puas akan mendorong perilaku-perilaku positif seperti membantu rekan kerja, berbicara positif mengenai organisasi, dan memberikan kinerja melebihi prasyarat minimal. Sedangkan pegawai yang tidak puas, akan memiliki perasaan negatif yang mendorong pada perilaku-perilaku antagonistik dan kurang mendukung organisasi.

## 3. Absensi Pegawai

Salah satu bentuk respon ketidakpuasan aktif yang destruktif dari “KELUAR” adalah absensi. Pegawai yang tidak puas akan sering merencanakan dan mencari alasan untuk absen. Sebaliknya, pegawai yang puas dalam bekerja akan berusaha mempertahankan tingkat kehadiran mereka dalam organisasi bahkan bersedia lembur dan hadir di waktu libur jika organisasi memerlukannya.

## 4. Perputaran Pegawai

Respon ketidakpuasan aktif dari “KELUAR” yang lebih kuat selain absensi adalah perputaran pegawai. Pegawai yang tidak puas dengan mudah meninggalkan organisasi jika melihat ada kesempatan di organisasi lain. Pengecualian atas hal ini pada pegawai tetap pemerintah (ASN) atau pegawai yang sudah terikat kontrak lama kerja dengan organisasi. Mereka tidak bisa dengan mudah keluar masuk organisasi karena ada syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi. Kasus perputaran pegawai karena

ketidakpuasan kerja cukup tinggi di perusahaan swasta yang tidak menerapkan sistem kontrak.

#### 5. Penyimpangan di tempat kerja

Perilaku antagonistik karena ketidakpuasan kerja tampak pada perilaku-perilaku penyimpangan yang dilakukan pegawai. Contoh perilaku penyimpangan yang sering terjadi adalah keterlambatan (kehadiran maupun penyelesaian pekerjaan), pencurian di tempat kerja (kecil maupun besar), penyalahgunaan zat terlarang, kurangnya sosialisasi dengan rekan atau atasan dan bawahan, banyak menghabiskan waktu untuk pekerjaan yang tidak penting seperti main *game*, menggunakan internet dan telepon selain untuk kepentingan organisasi, serta menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi.

## **BAB 5**

### **KOMITMEN ORGANISASI**

#### **A. Pengertian Komitmen Organisasi**

Secara umum komitmen diartikan sebagai keterikatan terhadap sesuatu. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Komitmen pegawai dalam organisasi tampak pada sikap maupun perilakunya. Meyer dan Allen (dalam Umam, 2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu ikatan psikologis dalam hubungan pegawai dengan organisasi sehingga memiliki implikasi terhadap keputusan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi ditunjukkan dengan kesediaannya bertahan sebagai bagian dari organisasi dan menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi.

Komitmen organisasi dapat tumbuh atau berkurang karena kepuasan kerja. Seorang pegawai yang tadinya berkomitmen tinggi pada organisasi namun ternyata merasakan ketidakpuasan kerja, komitmennya akan menurun. Sebaliknya, pegawai yang komitmen organisasinya rendah namun setelah bekerja mendapatkan kepuasan, komitmennya yang rendah akan meningkat. Implikasi komitmen organisasi yang tinggi adalah loyalitas pegawai yang tinggi pula. Pembahasan komitmen dan loyalitas seringkali tidak bisa dipisahkan. Loyalitas pegawai pada dasarnya adalah kesetiaan pegawai mendukung dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Ketika seorang pegawai sudah merasa terikat dengan organisasinya (memiliki komitmen), dia akan merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut, sehingga akan

mendukung dan memberikan yang terbaik untuk organisasi (memiliki loyalitas).

## **B. Dimensi Komitmen Organisasi**

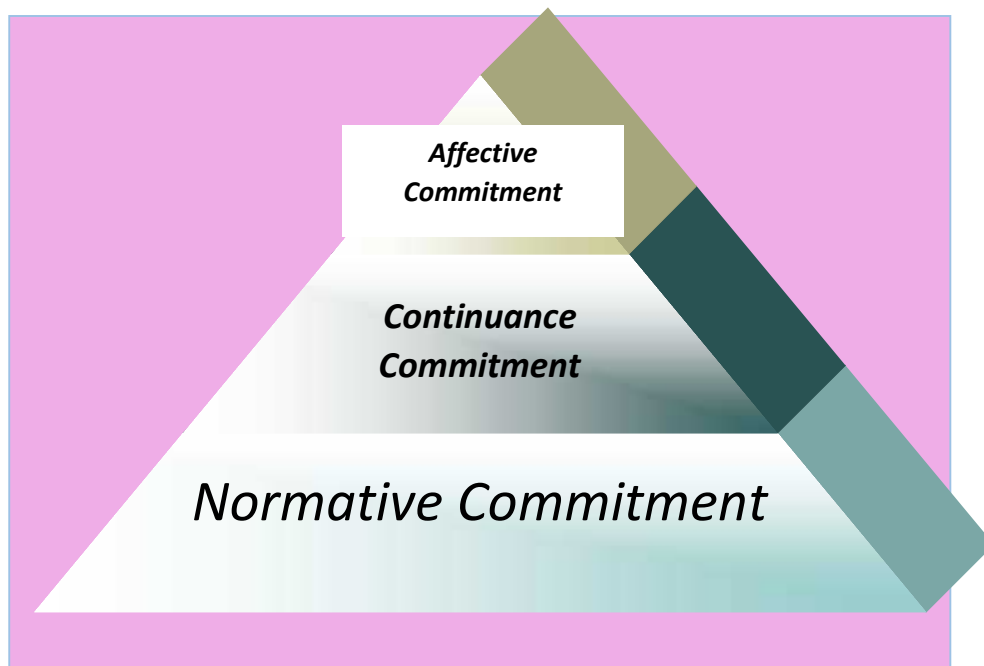
Pengertian komitmen organisasi yang disampaikan Meyer dan Allen menunjukkan keterlibatan tiga unsur penting dalam komitmen organisasi yaitu perasaan (Afeksi), kesadaran, dan nilai-nilai (norma). Oleh karena itu, Meyer dan Allen juga membedakan dimensi OCB ke dalam tiga unsur yaitu:

1. *Affective Commitment*: keterikatan pegawai secara psikologis dengan organisasi, komitmen ini berdasarkan perasaan dan hubungan emosional dengan organisasi. Biasanya *affective commitment* muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi. Indikator *affective commitment* antara lain:
  - a. Motivasi dan keinginan untuk berkontribusi yang berarti bagi organisasi
  - b. Tingkat kehadiran yang tinggi
  - c. Bekerja keras untuk menunjukkan hasil kerja yang lebih baik
  - d. Mendukung penuh kebijakan organisasi
  - e. Memiliki OCB yang tinggi
  - f. Jika ada ketidakpuasan, akan menyuarakan dan menyarankan kebaikan, serta menerima keputusan terbaik yang disepakati banyak pihak
  - g. Tingkat stres kerja rendah
  - h. Dalam hal pengaduan kecurangan (*whistle blowing*) cenderung secara internal daripada eksternal

2. *Continuance Commitment*: keterikatan pegawai dengan organisasi berdasarkan perhitungan atas keuntungan dan kerugian jika meninggalkan organisasi. Biasanya komitmen ini muncul karena ada kesadaran dari pegawai akan adanya kerugian jika meninggalkan organisasi. Indikator *continuance commitment* antara lain:
  - a. Keinginan untuk berkontribusi tinggi bagi organisasi kurang kuat, jika dipaksakan akan menyebabkan pegawai dengan komitmen ini frustrasi dan berkinerja rendah
  - b. Tingkat kehadiran cukup tinggi
  - c. Pasif dalam bekerja, kurang inisiatif, dan cenderung menunggu perintah
  - d. Memiliki OCB rendah
  - e. Jika ada ketidakpuasan, menunjukkan respon pengabaian yaitu membiarkan keadaan yang tidak baik terus berjalan
  - f. Tingkat stres kerja rendah
  - g. Jika ada kecurangan, memilih untuk mengabaikan dan tidak melakukan pengaduan
3. *Normative Commitment*: keterikatan pegawai dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Biasanya komitmen ini muncul berdasarkan kewajiban untuk berada di organisasi tersebut. Indikator *normative commitment* antara lain:
  - a. Memiliki OCB rendah
  - b. Pasif dalam bekerja, kurang inisiatif, dan cenderung menunggu perintah
  - c. Tingkat kehadiran rendah



- d. Tingkat stres kerja tinggi
- e. Jika ada kecurangan, memilih untuk melakukan pengaduan (*whistle blowing*) eksternal
- f. Jika ada ketidakpuasan, menunjukkan respon keluar (sering absen)



Gambar: Dimensi Komitmen Organisasi

Sesuai gambar di atas, *affective commitment* merupakan puncak dari komitmen organisasi. Komitmen yang didasari perasaan dan ikatan emosional sangat berarti bagi organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen ini akan memiliki loyalitas tinggi bagi organisasi dan bersedia melakukan apapun demi kebaikan organisasi dengan keinginan dan kesadaran dari hati, tanpa pamrih dan paksaan.

Komitmen pada tingkat terendah adalah *normative commitment*. Komitmen ini hanya didasari atas kewajiban pegawai untuk bergabung

dalam organisasi. Misalnya karena ikatan kontrak, tekanan dari keluarga, sosialisasi, dan lain-lain.

*Normative commitment* dapat berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang dianggap berharga oleh pegawai. Dengan perhitungan adanya kerugian jika pegawai meninggalkan organisasi dan kehilangan sesuatu yang berharga tersebut sehingga pegawai semakin terikat dengan organisasi, maka komitmen yang sebelumnya *normative commitment* telah berkembang menjadi *continuance commitment*. *Continuance commitment* adalah komitmen yang didasari perhitungan atas kerugian jika meninggalkan organisasi. Komitmen ini berada pada tingkat menengah karena sudah lebih kuat dari *normative commitment* namun belum sekuat *affective commitment*.

### **C. Faktor-faktor yang Membentuk Komitmen Organisasi**

Berikut ini faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasi pegawai:

#### **1. Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi yang diperlukan untuk membentuk komitmen organisasi pegawai misalnya: adanya kebijakan yang adil, adanya sistem partisipatif yang melibatkan pegawai dalam pengambilan serta pelaksanaan keputusan dan kebijakan.

#### **2. Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan yang diperlukan untuk membentuk komitmen organisasi misalnya: pekerjaan yang mampu mendorong pengembangan diri pegawai, adanya variasi dan tantangan pekerjaan yang menarik, tidak ada ambiguitas (ketidakjelasan) peran dalam pekerjaan, dan tidak ada konflik

peran (tidak sesuai tuntutan pekerjaan dengan standar atau kemampuan pribadi).

### 3. Karakteristik Individu

Karakteristik individu yang membentuk komitmen organisasi meliputi usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, motif berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu atas kompetensinya. Karakteristik-karakteristik individu tersebut menentukan motivasi seseorang dalam bekerja. Semakin kuat motivasinya untuk mengembangkan diri dalam suatu organisasi, semakin kuat juga komitmen atau keterikatan mereka pada organisasi tersebut.

### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja khususnya yang ditunjukkan dengan masa kerja yang memuaskan akan membentuk kebanggaan dan perasaan menjadi bagian dari organisasi. Pegawai dengan pengalaman kerja mampu bertahan jika ada tekanan-tekanan atau hambatan-hambatan pada organisasi.

## **D. Dampak Kurangnya Komitmen Organisasi**

Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi sangat berarti bagi organisasi. Sebaliknya, pegawai yang komitmennya rendah akan membawa dampak bagi organisasi sebagai berikut:

### 1. Perputaran Pegawai

Pegawai yang komitmen organisasinya rendah berarti keterikatannya pada organisasi juga rendah. Mereka akan mudah meninggalkan organisasi jika ada kesempatan. Jika hal ini terjadi, jalannya organisasi akan terganggu.

## 2. Prestasi Kerja

Pegawai yang kurang berkomitmen pada organisasi akan cenderung pasif, kurang inisiatif, dan tidak ada usaha untuk memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi sehingga kecenderungan menunjukkan prestasi kerja yang rendah.

## 3. Keterlambatan dan absensi

Kurangnya komitmen juga ditunjukkan pada kurangnya motivasi dalam bekerja, pegawai akan selalu mencari alasan untuk terlambat bahkan absen dari pekerjaan.

### **E. Upaya Memperkuat Komitmen Organisasi**

Mempertahankan serta memperkuat komitmen organisasi pegawai bukanlah hal yang mudah, berikut beberapa hal yang dapat diupayakan untuk memperkuat komitmen organisasi (Umam,2012):

#### 1. Membangun Kepercayaan (*Trust*)

Saling percaya antar anggota organisasi akan menciptakan suasana yang kondusif dan meningkatkan ikatan emosional antar anggota. Menciptakan kepercayaan dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menyediakan waktu dan sumberdaya untuk penyelesaian pekerjaan bagi pegawai secara adil
- b. Menyediakan pelatihan yang dibutuhkan pegawai
- c. Menghargai perbedaan persepsi dan pencapaian yang diraih pegawai
- d. Menyediakan akses informasi yang cukup
- e. Membentuk tim kerja dan kohesivitas atau solidaritas dalam tim kerja

## 2. Membangun Rasa Percaya Diri Pegawai (*Confident*)

Membangun rasa percaya diri juga akan meningkatkan ikatan emosional pegawai pada organisasi, upaya tersebut dapat dilakukan dengan:

- a. Mendelegasikan tugas penting bagi pegawai
- b. Melibatkan pegawai dengan meminta saran atau ide bagi kemajuan organisasi
- c. Memberikan tugas untuk memperluas jaringan antardepartemen

## 3. Kesempatan untuk Pertanggungjawaban (*accountability*)

Kesempatan untuk menyampaikan pertanggungjawaban bagi pegawai menunjukkan bahwa mereka diberikan apresiasi atas apa yang telah dilakukan. Upaya untuk memberikan kesempatan pertanggungjawaban bagi pegawai antara lain sebagai berikut:

- a. Memberi ukuran evaluasi yang jelas
- b. Melibatkan pegawai dalam menentukan standar dan ukuran kinerja

## BAB 6

### PENDEKATAN EMPIRIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

#### A. Kausalitas Hubungan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kualitas Pelayanan Publik

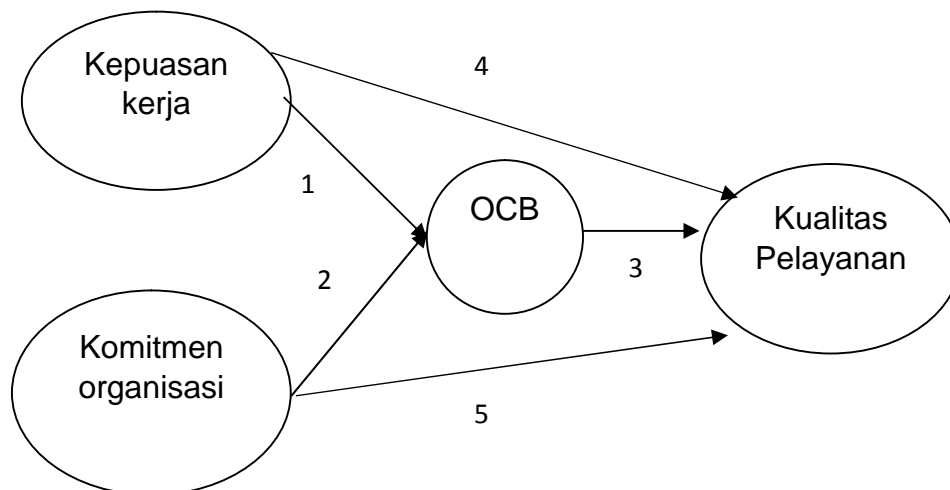
Pembahasan teori-teori pada bab sebelumnya menunjukkan adanya hubungan kausalitas antara kepuasan kerja, komitmen, organisasi, OCB, dan Kualitas Pelayanan Publik sebagai berikut:

1. OCB sebagai wujud dari kepuasan kerja, atau dengan kata lain kepuasan kerja menghasilkan OCB. Adanya perilaku sukarela dan melebihi kinerja diwujudkan setelah pegawai merasakan kepuasan kerja.
2. OCB sebagai wujud dari komitmen organisasi. Salah satu indikator dari komitmen organisasi dapat dilihat dari OCB. Pegawai dengan komitmen afektif (*affective commitment*) cenderung melakukan OCB.
3. Wujud dari OCB adalah kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Hasil OCB adalah kinerja pegawai yang melebihi prasyarat pekerjaan. Jadi, wujud OCB pada pegawai pelayanan publik adalah memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dengan kata lain, OCB bermanfaat bagi kualitas pelayanan publik.
4. Pada pembahasan bab dua tentang kepuasan kerja, dijelaskan pula bahwa ada hubungan timbal balik kepuasan kerja dan kinerja. Pegawai yang puas akan memiliki kinerja yang tinggi, dan jika kinerja yang tinggi tersebut mendapat imbalan yang sesuai harapan, maka pegawai akan puas. Kinerja pegawai

pelayanan publik adalah memberikan kualitas pelayanan publik, sehingga kepuasan kerja pegawai pelayanan publik akan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

5. Pembahasan tentang indikator komitmen organisasi menjelaskan bahwa selain tampak dari OCB, komitmen organisasi juga tampak pada usaha untuk memberikan kontribusi dan kinerja terbaik bagi organisasi. Karena kontribusi dan kinerja pegawai pelayanan adalah memberikan kualitas pelayanan publik, maka komitmen organisasi juga akan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Jika digambarkan, hubungan-hubungan tersebut akan membentuk model sebagai berikut:



Gambar: Model Kausalitas Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB, dan Kualitas Pelayanan Publik

## **B. Pendekatan Empiris**

Untuk membuktikan kebenaran hubungan kausalitas antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kualitas pelayanan publik, penulis melakukan pendekatan empiris melalui penelitian langsung pada kantor pelayanan publik di kota Kediri. Penelitian dilakukan sejak bulan februari sampai agustus 2017. Sebagai representasi kantor pelayanan publik di kota Kediri, penulis melakukan penelitian di seluruh kantor kecamatan yang ada di kota Kediri karena kantor kecamatan memberikan pelayanan kependudukan (KTP, KK, Akta Kelahiran, Surat Pindah,dll), pelayanan perijinan (IMB, ijin keramaian, dll), dan pengurusan akta tanah.

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada pegawai pelayanan dan masyarakat yang dilayani oleh pegawai tersebut mengenai indikator-indikator kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kualitas pelayanan publik. Analisis data menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) untuk dapat mengetahui besar pengaruh, signifikansi pengaruh, dan pengaruh langsung serta tidak langsung.

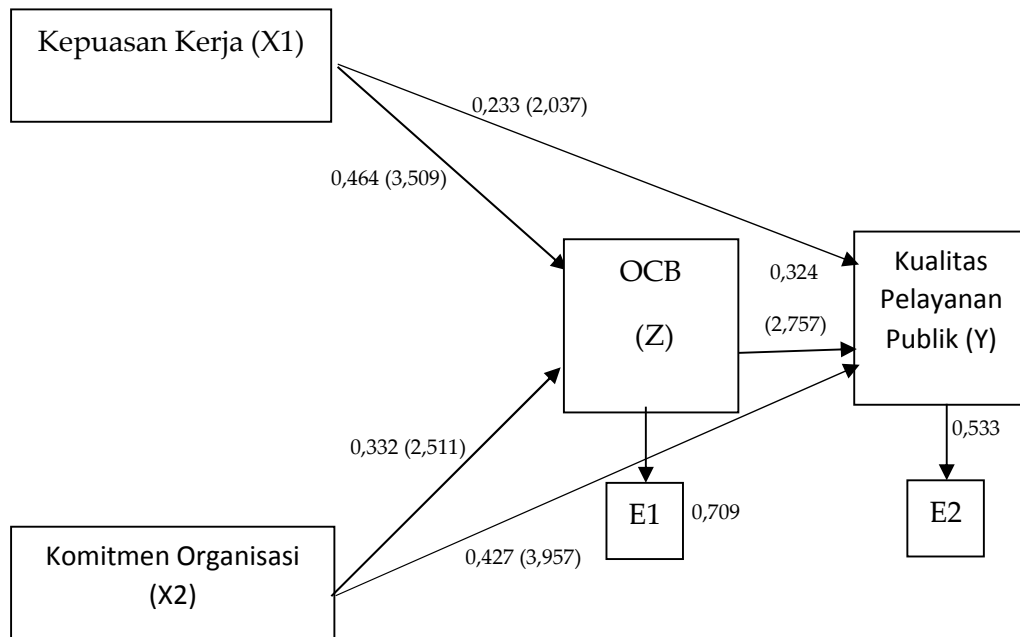
## **C. Temuan Penelitian**

Hasil analisis jalur memperkuat teori yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa ada pengaruh langsung kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB terhadap kualitas pelayanan publik. Untuk pengaruh tidak langsung, terbukti ada pengaruh tidak langsung yang signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang kuat faktor kepuasan



kerja baik secara langsung terhadap kualitas pelayanan publik, maupun secara tidak langsung melalui OCB terhadap kualitas pelayanan publik.

Hasil analisis jalur dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar : Diagram *Path* dengan Koefisien *Path* dan Nilai t hitung nya  
(sumber: Meilina, 2017)

Besarnya pengaruh ditunjukkan dengan nilai yaitu 0,464 untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB; 0,332 untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB; 0,427 untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik; 0,233 untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik; dan 0,324 untuk pengaruh OCB terhadap kualitas pelayanan publik. Hal ini membuktikan adanya pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB terhadap kualitas pelayanan publik yang positif. Artinya, semakin baik kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB maka semakin baik pula kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Angka-angka dalam kurung menunjukkan nilai t hitung yang dibandingkan dengan t tabel untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB terhadap kualitas pelayanan publik. Hasil perbandingan t hitung dan t tabel dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel: Pengujian pengaruh langsung

No	Lintasan ( <i>Path</i> )	Sig t	t hitung	t tabel	Keterangan
1	Kepuasan kerja terhadap OCB	0,001	3,509	2,018	Signifikan
2	Komitmen organisasi terhadap OCB	0,016	2,511	2,018	Signifikan
3	Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik	0,048	2,037	2,020	Signifikan
4	Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik	0,000	3,957	2,020	Signifikan
5	OCB terhadap kualitas pelayanan publik	0,009	2,757	2,020	Signifikan

(sumber: Meilina, 2017)

Tabel tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan atau kuat terhadap OCB. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB juga berpengaruh signifikan (kuat) terhadap kualitas pelayanan publik.

Untuk besarnya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB dapat dihitung dengan mengalikan koefisien regresinya sebagai berikut:

1. Besar pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB:  $0,464 \times 0,324 = 0,150$
2. Besar pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB:  $0,332 \times 0,324 = 0,108$

Besarnya pengaruh tersebut menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB. Artinya semakin besar kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka OCB pegawai juga akan semakin besar dan sekaligus memperbesar kualitas pelayanan publik.

Perhitungan signifikansi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB dilakukan dengan sobel test melalui media online "interactive mediation test" di situs: [quantpsy.org/sobel/sobel.htm](http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm) yang hasilnya sebagai berikut:

The screenshot shows the 'CALCULATION FOR THE SOBEL TEST' website. The page title is 'CALCULATION FOR THE SOBEL TEST' and the subtitle is 'An interactive calculation tool for mediation tests'. The website is hosted at [quantpsy.org/sobel/sobel.htm](http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm). The page contains a navigation menu on the left, a main content area with instructions and a calculation tool, and a footer with copyright information.

Alternatively, you can insert  $t_a$  and  $t_b$  into the cells below, where  $t_a$  and  $t_b$  are the  $t$ -test statistics for the difference between the  $a$  and  $b$  coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	$z$ -value:
$t_a$ 3.509	Sobel test: 2.9579014	0.03046621
$t_b$ 2.757	Aroian test: 2.11543757	0.03432656
	Goodman test: 2.22447203	0.0281167

The reported  $z$ -values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed  $z$ -test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population.  $\pm 1.96$  are the critical values of the test ratio which contain the central 95% of the unit normal distribution.

We should note that there are three principal versions of the "Sobel test" - one that adds the third denominator term (Aroian, 1944/1947 - this is the version popularized by Baron & Kenny as the Sobel test), one that subtracts it (Goodman, 1950), and one that does not include it at all. We stress that researchers should consult MacKinnon, Lockwood, Hoffmann, West, and Sheets (2002), as well as sources cited therein, before attempting to interpret the results of any of these tests. Researchers should consult Krull & MacKinnon (1999) before attempting to apply the Sobel test to parameter estimates obtained from multilevel modeling.

Formulae for the tests provided here were drawn from MacKinnon & Dwyer (1994) and from MacKinnon, Warsi, & Dwyer (1995):

**Sobel test equation**  
 $z\text{-value} = a^*b/\sqrt{SE(a)^2 SE(b)^2 + a^2 SE(b)^2}$

**Aroian test equation**  
 $z\text{-value} = a^*b/\sqrt{SE(a)^2 SE(b)^2 + SE(a)^2 SE(b)^2 + a^2 SE(b)^2}$

© 2010-2017, Kristopher J. Preacher

Gambar : perhitungan pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan publik melalui OCB (Meilina, 2017)

**CALCULATION FOR THE SOBEL TEST**  
An interactive calculation tool for mediation tests

Alternatively, you can insert  $z_1$  and  $z_2$  into the cells below, where  $z_1$  and  $z_2$  are the z-test statistic for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input	Test statistic	p-value
$z_1$ 2.511	Sobel test: 1.85643485	0.0633915
$z_2$ 2.757	Aronson test: 1.79306321	0.0729692
	Goodman test: 1.92701364	0.0536793

The reported p-values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z-test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population.  $\pm 1.96$  are the critical values of the test ratio which contain the central 95% of the unit normal distribution.

We should note that there are three principal versions of the "Sobel test" - one that adds the third denominator term (Aronson, 1944/1947 - this is the version popularized by Baron & Kenny as the Sobel test), one that subtracts it (Goodman, 1960), and one that does not include it at all. We stress that researchers should consult MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, and Sheets (2002), as well as sources cited therein, before attempting to interpret the results of any of these tests. Researchers should consult Judd & MacKinnon (1999) before attempting to apply the Sobel test to parameter estimates obtained from multilevel modeling.

Formulae for the tests provided here were drawn from MacKinnon & Dewey (1994) and from MacKinnon, Warsi, & Dewey (1995):

**Sobel test equation**  

$$z\text{-value} = a^2 / \sqrt{b^2 (s_a^2 + a^2 s_b^2)}$$

**Aronson test equation**  

$$z\text{-value} = a^2 / \sqrt{b^2 (s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_{ab}^2)}$$

Gambar 4: perhitungan pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan publik melalui OCB (Meilina, 2017)

Berdasarkan hasil sobel test diatas, signifikansi pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB adalah 0,03 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan (kuat) kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB adalah 0,06 yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan publik melalui OCB tidak signifikan.

#### **D. Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menjadi bukti empiris atas teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi OCB. Selain itu, terbukti pula bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dapat diupayakan dengan kebijakan MSDM yang tepat sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai, memperkuat komitmen organisasi pegawai, dan meningkatkan OCB pegawai.

Fokus paling besar adalah kepuasan kerja pegawai karena ada efek domino kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, OCB, produktivitas, kinerja, dan kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB terhadap kualitas pelayanan publik.

Pengambil kebijakan harus mampu menilai kepuasan kerja pegawai, memahami apa saja yang dapat memenuhi kepuasan kerja pegawai, memenuhi harapan pegawai jika mampu, dan memberikan pemahaman jika belum mampu memenuhi harapan pegawai. Jika hal ini dilakukan, selain memenuhi kepuasan kerja pegawai, juga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan OCB pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kualitas pelayanan publik. Sesuai indikator kepuasan kerja yang dijelaskan sebelumnya, untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari aspek pekerjaan, gaji, supervisi, dan hubungan dalam organisasi

baik antar pegawai maupun dengan atasan dan bawahan serta lingkungan organisasi.

Jika kepuasan kerja sudah dipenuhi namun mendapati komitmen pegawai yang kurang, pengambil kebijakan perlu melakukan evaluasi faktor-faktor apa saja yang menurunkan komitmen kerja mereka karena hal ini dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Pengambil kebijakan perlu mengembangkan budaya kepercayaan antar anggota organisasi, budaya kebersamaan, dan keterlibatan atau partisipasi anggota organisasi untuk memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan OCB mereka sehingga pada akhirnya dapat memberikan kualitas pelayanan publik.

Selain kepuasan kerja dan komitmen organisasi, variabel yang juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah OCB. Jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai sudah cukup tinggi, OCB dapat dioptimalkan melalui pengukuran atas penerapan dimensi-dimensi OCB dengan memperhatikan skala-skala pengukuran dari masing-masing dimensi OCB.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dengan memperhatikan aspek-aspek MSDM seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB akan lebih efektif jika dibandingkan dengan hanya menggunakan peraturan pemerintah dan undang-undang. Pendekatan MSDM diupayakan untuk lebih memahami aspek emosi pegawai. Dengan pendekatan emosi, ketaatan atas peraturan menjadi kesadaran diri atas dorongan hati nurani pegawai. Tanpa pendekatan emosi, ada kemungkinan ketaatan peraturan dirasakan sebagai suatu paksaan, sehingga ada tekanan dalam pelaksanaannya. Dengan kesadaran diri pegawai akan lebih nyaman dalam melaksanakan peraturan daripada

dengan tekanan yang justru akan menimbulkan frustrasi dan perasaan negatif. Kepuasan kerja muncul karena adanya perasaan positif dalam diri pegawai, yang akan membawa hasil positif pula bagi produktivitas dan kinerja mereka. Jika yang muncul justru perasaan negatif karena tekanan harus melaksanakan peraturan-peraturan yang cukup banyak, pegawai akan merasakan ketidakpuasan kerja yang akan mengganggu komitmen organisasi, OCB, produktivitas, kinerja, dan kualitas pelayanan publik.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik tidak bisa lepas dari kepemimpinan di organisasi. Pemimpin sebagai pembimbing, pengawas, penilai, dan pengambil kebijakan sangat menentukan karakteristik organisasi dan pekerjaan. Upaya pendekatan emosi pegawai dalam MSDM menghendaki gaya kepemimpinan yang demokratis, kharismatis, dan transformasional. Pemimpin demokratis yang bisa membuat iklim partisipatif sehingga pegawai merasa dilibatkan dalam kepentingan organisasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Pemimpin kharismatis yang bisa memberi teladan, dorongan, dan kepercayaan bagi pegawai. Pemimpin transformasional yang bisa memberi terobosan-terobosan, perubahan-perubahan, dan pembaruan bagi kemajuan pegawai dan organisasi. Budaya, kebijakan, dan jalannya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinannya. Untuk kajian mengenai kepemimpinan dan kualitas pelayanan publik telah menjadi rencana untuk pengembangan penelitian selanjutnya oleh penulis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. 2009. *Dimensi OCB dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: FISE UNY
- Badruzaman, Jajang. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kualitas Layanan (Studi Kasus Pada RDUD Kota Tasikmalaya)*. Jurnal Akuntansi, Vol 7, No.1, Januari-Juni 2012. 66-91
- Darto, M. 2014. *Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: sebuah analisa teoretis dan empiris*, Jurnal Borneo Administrator, Vol.1, No.10, 2014, (Online), ([www.google.com](http://www.google.com)), diakses 12 Maret 2016
- Djati, S, Pantja. 2009. *Variabel Anteseden OCB Dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality Pada PTS Di Surabaya*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 7, Nomor 3, Agustus 2009. 728-735
- Garay, H.D.V. 2006. *Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi*. Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen. Vol 8, No 1, 33-42
- Gardner, D.G & Deadrick, D.L. 2008. *Underprediction of Performance for US Minorities Using Cognitive Ability Measures*. Equals Opportunities International. Vol 27, 455-464
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Lembaga Administrasi Negara. 2009. *Standar Pelayanan Publik, Langkah-Langkah Penyusunan*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Pelayanan LAN
- Meilina, Restin. 2017. *Optimalisasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Kediri*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Riset Manajemen dan Bisnis, Universitas Muhamadiyah Surakarta, Surakarta: 24 Mei 2017.



- Meilina, Restin. 2017. *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi (JIBEKA). Volume 11, Nomor 1, Agustus 2017. 49-57
- Organ, D. W., & Konovsky. 2006 . *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc
- Purwaningsih, Indah. 2008. *Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi*. Skripsi tidak diterbitkan. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Puspitawati, Ni Made Dwi. 2013, *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur*. Tesis (Online). Tersedia ([www.unud.ac.id](http://www.unud.ac.id)). Denpasar: Universitas Udayana
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rudyanto, Ricky. 2012. *Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada Kualitas Layanan, Kepuasan Pelayanan, dan Kinerja (Studi pada Karyawan dan Pasien Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta)*. Skripsi Universitas Sebelas Maret Surakarta, Surakarta (Online). Tersedia: ([digilib@uns.ac.id](mailto:digilib@uns.ac.id)), diakses 7 April 2016
- Setiawan, Sigit. 2014. *Tinjauan Reformasi Birokrasi: Evolusi Model Birokrasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Perkembangan Reformasi Birokrasi di Indonesia*, (OnLine). <https://www.kemenkeu.go.id/sites/files> . Diakses 2 Agustus 2017
- Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan :Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* . Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Anti Corruption Clearing House Tentang Pengaduan Masyarakat (online). Tersedia: <https://acch.kpk.go.id/id/statistik/pengaduan-masyarakat> . Diakses 8 Agustus 2017

Keputusan Menteri PAN No.63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Ombudsman Republik Indonesia (online). Tersedia ([www.ombudsman.go.id](http://www.ombudsman.go.id) ). Diakses 1 Juli 2017

Reformasi Birokrasi(online).Tersedia: <http://pemerintah.net/reformasi-birokrasi/>. diakses: 25 Agustus 2017

Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. PPID Provinsi Papua (online). Tersedia (<https://ppid.papua.go.id/download> ) diakses 25 Juli 2017.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Kementrian Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional (online). Tersedia ([www.bpn.go.id](http://www.bpn.go.id)) diakses 20 juli 2017.

## **BIOGRAFI**

Restin Meilina, S.E., M.M. adalah dosen tetap di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jawa Timur, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Negeri Surabaya tahun 2009 dan gelar Magister Manajemen dari Universitas Islam Kadiri pada tahun 2010. Memulai karir sebagai dosen sejak awal tahun 2014. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Untuk korespondensi, dapat dihubungi melalui alamat email [restin@unpkediri.ac.id](mailto:restin@unpkediri.ac.id).

Buku ini menjabarkan kausalitas hubungan kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kualitas pelayanan publik. Penyusunan buku ini berdasar hasil riset yang dilakukan penulis dengan judul “Optimalisasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Berbasis Kepuasan dan Komitmen Kerja untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Kediri”. Dalam buku ini, penulis berusaha menjelaskan kausalitas hubungan tersebut berdasarkan kajian teori-teori dan diperkuat dengan bukti empiris hasil penelitian.

Buku ini memandang pelayanan publik dari perspektif ilmu manajemen sumber daya manusia, bukan hanya dari sisi ilmu administrasi negara atau manajemen pelayanan publik. Sesuai bidang ilmu penulis dari manajemen SDM, penulis berusaha mengaitkan pendekatan-pendekatan MSDM dalam peningkatan kinerja pegawai pelayanan publik. Jika kinerja SDM diukur dengan kualitas kerjanya, maka kinerja pegawai pelayanan publik dapat diukur dengan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Buku ini terdiri dari enam bab. Bab pertama menjelaskan tentang problematika pelayanan publik yang perlu diatasi dengan MSDM, bab kedua kajian teoretis tentang pelayanan publik, bab ketiga kajian teoretis OCB, bab keempat kajian teoretis tentang kepuasan kerja, bab kelima kajian teoretis tentang komitmen organisasi, dan bab terakhir pendekatan empiris untuk memperkuat kajian-kajian teori yang dibahas pada bab-bab sebelumnya.

Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dan peneliti, khususnya bagi yang memerlukan referensi dan akan mengembangkan penelitian terkait kualitas pelayanan publik, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Selamat Membaca.

