

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi. Menurut Sinambela (2019) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dimaknai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu.

Pegawai sebagai sumber daya strategis merupakan tulang punggung organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan memengaruhi kinerjanya. Menurut Priansa (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Hartatik, Indah (2014) pengertian kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional organisasi. Sedangkan menurut Sandy Martha, (2015) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2016) mengatakan kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Menurut Pasolog (2017) mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan

menurut Poemomo dan Wulansari (2015) kinerja adalah kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaannya secara baik maupun tidak.

Menurut Novelia et al. (2016) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia, persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bernadin (2013) kinerja merupakan sebuah catatan hasil kerja yang dicapai oleh kelompok atau individu dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Menurut Ranihusna (2017) kinerja seseorang yang dicari oleh perusahaan tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima.

Menurut Mathis dan Jackson (2017) Kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaan. Sedangkan menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan norma/etika.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

1. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2011) yaitu :

a) Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

c) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja.

e) Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh pegawai atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar pegawai lebih semangat untuk bekerja.

f) Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya pegawai dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

2. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Bernadin dan Russel (2013) adapun dimensi kinerja, sebagai berikut:

a) Kualitas

Setiap karyawan tentunya memiliki tugasnya masing-masing. Sebagai seorang pegawai, hal pertama yang akan menjadi penilaian dalam kinerja adalah bagaimana kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

b) Kuantitas

Salah satu yang menjadi aspek dalam kinerja adalah seberapa banyak pekerjaan yang dapat dihasilkan.

c) Ketepatan waktu/*Timeliness*

Aspek ini dilihat dari seberapa singkat waktu yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Semakin sedikit waktu yang digunakan, tentu semakin baik untuk penilaian yang diperoleh.

d) Efektifitas biaya/*Cost Effectiveness*

Efektifitas penggunaan dana merupakan seberapa efektif pengeluaran yang digunakan untuk menyelesaikan tugas kerja. Salah satu yang menjadi aspek adalah seberapa efektif pengeluaran yang digunakan dalam menyelesaikan tugas kerja tersebut.

e) Kemandirian

Salah satu yang menjadi dasar penentu aspek adalah seberapa mandiri seseorang dalam bekerja. Semakin minim memperoleh bantuan dari orang, maka akan menjadi pertimbangan diri sendiri.

Menurut Afandi (2018) adapun dimensi kinerja, sebagai berikut :

a) Kuantitas hasil kerja

Yaitu diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

b) Kualitas hasil kerja

Yaitu diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Yaitu diukur dari kemampuan pegawai yang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang membuatnya nyaman tanpa mengurangi jumlah tugas yang diberikan

d) Kepemimpinan

Yaitu proses memberi contoh kepada rekan kerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi

e) Inisiatif

Yaitu diukur dari kemampuan pegawai dalam memutuskan dan melakukan sesuatu tanpa harus diberi tahu

f) Kreativitas

Yaitu diukur dari kemampuan pegawai dalam memunculkan gagasan atau ide baru.

2.1.2. Motivasi Pelayanan Publik

Konsep motivasi secara umum merujuk kepada kekuatan yang memberi dorongan, mengarahkan, dan mengekalkan tingkah laku seseorang individu. Artinya, konsep *Public Service Motivation* (PSM) menunjukkan bahwa seorang pegawai publik akan terlibat dalam tingkah laku yang konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas dan sikap altruistic. PSM adalah pegawai pemerintah yang memiliki keinginan untuk melayani masyarakat. PSM ini penting karena menjelaskan mengapa beberapa orang memilih karir di sektor pemerintah dan non-profit meskipun di sektor swasta potensi karirnya secara finansial lebih menguntungkan.

Motivasi pelayanan publik merupakan studi tentang bagaimana seseorang menjadi termotivasi untuk memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Dari banyak definisi mengenai motivasi pelayanan publik, Perry et al (2016) mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik menunjukkan sebuah motivasi pegawai dengan berbuat baik untuk orang lain dan membentuk kesejahteraan masyarakat. Vandenabeele (2017) menyatakan bahwa motivasi pelayanan publik juga dapat didefinisikan sebagai kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, yang menyangkut kepentingan entitas politik yang lebih besar dan yang memotivasi individu untuk bertindak yang sesuai.

Motivasi pelayanan publik secara keseluruhan dapat didefinisikan sebagai nilai, keinginan, dan sikap individu yang memberikan pelayanan publik melalui interaksi internal dan eksternal dengan orang lain, melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, dengan tujuan dan kemauan untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat (Choi, 2016). Sebelumnya telah banyak dikenali dan dikaji

konsep motivasi secara umum yakni terkait kebutuhan psikologis dasar, menurut self-determination theory, adalah kebutuhan bawaan semua manusia yang memfasilitasi dan bentuk motivasi otonom ketika seseorang merasa puas (Potipiroon & Ford, 2017).

Kusuma dan Wahyu (2014) mengemukakan bahwa individu dengan motivasi layanan publik yang lebih besar cenderung berkinerja lebih baik dalam pekerjaan sektor publik. Pekerjaan sektor publik, dicirikan oleh atribut-atribut seperti signifikansi tugas tinggi dan memberi pelayanan publik. Bottomley dkk (2015) mengatakan bahwa pegawai dengan tingkat PSM yang tinggi cenderung ingin berbuat lebih untuk orang lain, mereka rela terlibat dengan perilaku yang menguntungkan organisasi dan rekan kerja, dan pada publik. Motivasi atau etika melayani publik ini dipandang dapat menarik individu-individu tertentu untuk mengabdikan diri di sektor publik dan membantu mewujudkan perilaku kerja (work behavior) yang konsisten dengan kepentingan publik.

Berdasarkan teori tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi pelayanan publik adalah sebuah kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, yang menyangkut kepentingan entitas politik yang lebih besar dan sebuah kecenderungan seseorang untuk menyediakan layanan demi kebaikan masyarakat.

1. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Pelayanan Publik

motivasi pelayanan publik dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pelayanan publik menurut Perry 1997, yaitu :

- a) Sosialisasi dalam keluarga (Parental/Family Socialization)
- b) Sosialisasi agama (Religious Socialization)
- c) Identifikasi profesionalisme (Professional Identification)
- d) Ideologi politik (Political Ideology), dan
- e) Korelasi atau katakteristik demografi (Demographic Correlates)

2. Pengukuran Motivasi Pelayanan Publik

Menurut Boyne (2002) menjelaskan bahwa motivasi pelayanan publik diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

- a) Kualitas dan kuantitas
- b) Efisiensi
- c) Hasil layanan
- d) Responsiveness
- e) Hasil demokrasi

Menurut Perry (2016) mengatakan motivasi pelayanan publik dapat diukur melalui 4 dimensi yaitu :

- a) Ketertarikan pada pembuatan kebijakan publik (Attraction to public policy).

Motif ini terangkat dari perspektif rasional yang menggambarkan individu pada proses pelayanan publik dengan kesempatan (opportunity) yang dimiliki untuk berpartisipasi didalam perumusan kebijakan publik. Menurut Perry dan Wise erat kaitannya dengan motivasi untuk mencapai prestasi. Adapun indikatornya adalah pandangan terhadap proses politik dalam pembuatan kebijakan publik, ketertarikan terhadap kehidupan para politisi, ketertarikan pada proses yang bersih dalam proses politik pembuatan kebijakan publik.

- b) Komitmen pada kepentingan publik (Commitment to the public interest).

Motif ini bersumber dari paradigma normative didalam pelayanan publik yang secara umum diidentifikasi dan dilukiskan dalam bentuk komitmen yang mendahulukan pelayanan berorientasi pada kepentingan umum (public interest). Adalah motif atau keinginan untuk melayani kepentingan publik yang dapat berupa kepentingan individu dalam program atau pelayanan publik tertentu indikatornya adalah ketertarikan terhadap hal-hal yang terjadi dilingkungan sekitarnya, berkontribusi terhadap lingkungan sekitar tanpa ada rasa egois, kesadaran akan pentingnya makna pelayanan publik, menempatkan kepentingan masyarakat diatas kepentingan diri sendiri, dan kesadaran bahwa pelayanan publik adalah tanggung jawab terhadap negara.

- c) Rasa empati (Compassion).

Adalah keinginan untuk menolong orang lain. Artinya, motif ini mencakupi sifat mementingkan kepentingan orang lain (altruism). Kesediaan untuk melakukan pelayanan kepada khalayak umum yang didasarkan pada nilai altruism atau keinginan untuk melayani orang lain tanpa mempedulikan diri sendiri. Indikatornya adalah perasaan empati terhadap nasib orang-orang yang kurang beruntung, ketertarikan terhadap program-program sosial, perasaan iba ketika melihat orang lain dalam kesusahan, kesadaran bahwa patriotisme adalah bagaimana melihat orang lain sejahtera, perhatian terhadap kesejahteraan orang lain meskipun tidak dikenal secara personal, kesadaran bahwa hidup kita bergantung terhadap satu sama lain.

d) Pengorbanan diri (Self-sacrifice)

Adalah dimensi yang mewakili layanan sebagai respon emosional terhadap umat manusia, mencakup sikap kecintaan terhadap tanah air (patriotism), faktor ini juga dipengaruhi rasa kasih yang luas kepada semua orang yang ada didalam batas kekuasaan politik suatu pemerintahan yang harus diimplementasikan dengan sikap melindungi warga negara berkaitan dengan pemenuhan hak-hak dasarnya, indikatornya adalah keyakinan untuk membuat perubahan dalam masyarakat, selalu mendahulukan tugas kantor dibandingkan kepentingan diri sendiri, selalu mengutamakan pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat.

2.1.3. Organizational Citizenship Behavior

OCB pertama kali diperkenalkan oleh Bateman dan Organ. OCB merupakan perilaku sukarela individu (dalam hal ini adalah pegawai) yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengimbalan, namun berkontribusi terhadap keefektivan organisasi. Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih kepada kesukarelaannya. Dasar pemikiran munculnya OCB tidak terlepas dari fenomena yang disebut sebagai "warga negara yang baik (good citizen)". Seorang warga negara yang baik adalah seseorang yang membantu tetangganya, memilih, berpartisipasi dalam aktivitas kemasyarakatan. Dengan kata lain, seseorang yang melakukan tindakan yang tidak diwajibkan namun memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitas. Lee, dkk (2013) mengatakan bahwa

OCB adalah upaya upaya ekstra pegawai yang tidak diperlukan secara resmi oleh organisasi dan tindakan diskresi oleh pegawai. Dua komponen utama dari OCB adalah kepatuhan, yang menunjukkan niat untuk mengikuti aturan organisasi, dan altruisme, yang berarti pegawai berperilaku sukarela untuk membantu orang lain dan bekerja.

Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau OCB merupakan suatu konsep yang baru dalam hal analisis kinerja. Konsep ini menjelaskan bahwa OCB dilakukan oleh seorang idividu dengan penuh kebebasan (sesuka hati) dalam menentukan sesuatu dan saling pengertian dengan tanpa adanya permintaan imbalan atau ganjaran formal lainnya terhadap organisasi, sehingga perilaku ini sangat membantu dan menguntungkan organisasi. Pemberian tindaknya perilaku OCB yang dilakukan oleh penelitian terdahulu tidaklah terdapat banyak perbedaan dalam konteks, konten dan latar belakangnya, hanya terdapat beberapa sikap konsisten yang ditemukan dalam tata cara interpretasinya. Menurut Tambe dan Shanker (2014) dalam jurnalnya OCB bukanlah perilaku yang dituntut secara paksa. Pegawai tidak bisa dipaksa untuk melakukan atau menunjukkan OCB. Demikian pula, pegawai tidak dapat atau tidak mengharapkan apapun dari imbalan resmi untuk menunjukkan OCB.

OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dimana perilaku OCB tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak ditampilkanpun tidak diberikan sanksi oleh perusahaan. Dengan demikian, perilaku tersebut dapat memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, baik untuk tujuan perusahaan itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam perusahaan tersebut yang berdampak langsung terhadap kinerja pegawai.

Sule dan Priansah (2018) menyatakan bahwa OCB ialah perilaku yang dilandasi oleh kemauan pribadi yang dilakukan diluar pekerjaan formalnya serta tidak berhubungan langsung ataupun dengan cara spesifik dengan sistem pemberian

apresiasi. Organ (2015) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Menurut Mohamed (2016) bahwa OCB adalah jenis perilaku yang dapat didefinisikan sebagai perilaku yang tidak ditentukan oleh deskripsi dalam kontrak pekerjaan, bukan perilaku yang bisa dilatih tetapi perilaku yang diinginkan karena berpengaruh positif terhadap organisasi dan pekerjaan. Ticoalu (2013) mendefinisikan OCB merupakan suatu perilaku bebas seorang pegawai, dalam artian melakukan pekerjaan yang tidak termasuk dari tanggung jawab pokoknya, namun tetap dilakukan guna menunjukkan kontribusi yang lebih dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau pegawai secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

1. Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Amalia dan Veneta (2018) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB, yaitu:

- a) Kepribadian
- b) Budaya organisasi
- c) Iklim organisasi
- d) Kepuasan kerja
- e) Komitmen organisasi
- f) Kepemimpinan transformasional atau servant leadership
- g) Tanggung jawab social
- h) Umur
- i) Keterlibatan kerja
- j) Keadilan organisasi

Menurut Shweta dan Srirang dalam Suryalena dan Purba (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain :

- a) Disposisi individu dan motif individu seperti positive affectivity, negative affectivity conscientiousness agreeableness dan juga locus of control memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat OCB yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan OCB.
- b) Kohesivitas kelompok Pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong munculnya OCB yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif
- c) Sikap Pegawai OCB tergantung pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi:
 - a) Komitmen organisasi
 - b) Kepuasan kerja.
 - c) Kepemimpinan transformasional
 - d) Keadilan organisasi

2. Pengukuran Organizational Citizenship Behavior

Menurut William dan Anderson (1991) mengemukakan ada 2 dimensi dalam mengukur OCB yaitu :

- a) OCB-I (organization citizenship behavior towards individu)

Adalah OCB yang dilakukan seorang karyawan ditujukan kepada individu dalam organisasi, bisa kepada rekan kerja maupun kepada supervisor/subordinatnya. Misalnya membantu rekan kerja yang sedang berlebih beban kerja, membantu atasan dan lain sebagainya.

- b) OCB-O (organization citizenship behavior towards organization)

Adalah OCB yang dilakukan seorang karyawan ditujukan kepada organisasi secara keseluruhan, misalnya menjaga aset perusahaan, mengikuti aturan perusahaan dan lain sebagainya.

Organ (2015) mengatakan ada beberapa dimensi dalam mengukur OCB yaitu:

a) *Altruism* (perilaku membantu)

diantaranya menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang pekerjaannya overload., membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk, meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan. *Conscientiousness* (sikap kesadaran),

b) *Conscientiousness* (sikap kesadaran)

merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.

c) *Sportmanship* (sikap sportif)

kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

d) *Civic Virtue* (kebajikan sipil)

Adalah keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi. Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

e) *Courtesy* (sikap kesopanan)

yaitu menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi, mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-

pengumuman organisasi, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang telah mengkaji mengenai pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening adalah :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Zhu & Wu, (2016)	Public Service Motivation and Organizational Performance in Chinese Provincial Governments	Analisis Korelasi Person dan Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika public service motivation (PSM), kepuasan kerja, komitmen afektif, dan ketelibatatan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa jika public service motivation yang kuat maka kinerja organisasinya akan tinggi.
2.	Negara & Febrianti, (2019)	Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik di Kota Tangerang	Structural Equation Modeling (SEM)	Berdasarkan hasil penelitian motivasi pelayanan publik, Perception Organizational Support, dan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik di Kota Tangerang.
3.	McCarthy, Wei, Homberg, & Tabvuma, (2018)	Public Service Motivation in the Chinese Public and Private Sectors	Structural Equation Modelling (SEM)	Hasil penelitian menemukan public service motivation (PSM) memiliki dampak yang signifikan terhadap

				kinerja karyawan yang tidak berbeda secara signifikan antar sektor.
4.	Palma, Crisci, & Mangia, (2020)	Public Service Motivation – Individual Performance Relationship: Does user orientation matter?	Partial Least Square Path Modeling (PLS-PM)	Hasil penelitian ini bahwa public service motivation (PSM) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
5.	Alfreth, Ruslan, & Chahyono, (2021)	Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme, terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto Provinsi Sulawesi Selatan	Analisis Jalur	Motivasi pelayanan publik dan Profesionalisme berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara profesionalisme terhadap kinerja pegawai, sedangkan profesionalisme hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
6.	Ruslihardy, (2020)	Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pelalawan	Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Saskya Nissya Putri (2017)	Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan	IBM SPSS Statistic 23	<ul style="list-style-type: none"> • adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi pelayanan publik dan organizational citizenship behavior secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai DPMPT Kabupaten Sleman

		Perizinan Terpadu (DPMPT) Kabupaten Sleman		
8.	M. Narendra adha, nashrillah (2017)	Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Sikap Pekerja Dan Kecocokan Nilai-Nilai Individu Dengan Organisasi Sebagai Pemeditasi (Studi Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Dr Zainoel Abidin Banda Aceh)	Hierarchical Linear Modeling (HLM)	motivasi pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja. Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan nilai-nilai individu dengan organisasi. Kecocokan nilai-nilai individu dengan organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja.
9.	Febianus Heatubun (2023)	Pengaruh Efektivitas Komunikasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Pelayanan Publik Pada Kantor Bupati Manokwari	teknik analisis jalur (path analysis)	Efektivitas komunikasi dan iklim organisasi berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja pegawai. Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi pelayanan publik dapat memediasi pengaruh efektivitas organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan publik pada kantor Bupati Manokwari.
10.	Yudi Stira, Helmi Ali (2022)	Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Kualitas Pelayanan Dan Kinerja Anggota Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Polsek Kota Sungai Penuh	analisis regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat pada Polsek Kota Sungai Penuh. Kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat pada Polsek Kota Sungai Penuh. Kinerja polisi berpengaruh positif dan

				signifikan terhadap kepuasan masyarakat pada Polisi Polsek Kota Sungai Penuh. Kinerja polisi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat pada polisi Polsek Kota Sungai Penuh
--	--	--	--	---

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi pelayanan publik adalah salah satu bentuk atau bagian yang khas dari motivasi yang dapat didefinisikan sebagai motivasi yang mencakup kepercayaan, nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, mendorong seorang pekerja (pegawai) untuk berbuat baik kepada orang lain dan menyumbangkan darma baktinya kepada kesejahteraan organisasi dan masyarakat. Individu dengan motivasi layanan publik yang lebih besar cenderung berkinerja lebih baik dalam pekerjaan sektor publik. Pekerjaan sektor publik, dicirikan oleh atribut-atribut seperti signifikansi tugas tinggi dan memberi pelayanan publik.

Pada penelitian yang dilakukan Nicola (2015), mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap kinerja. Menurut Putri (2017), menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi pelayanan publik dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik yang tinggi maka seorang pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

2.3.2. Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Ketika pegawai pemerintah tidak memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi maka identifikasi organisasi mereka terhadap organisasi pemerintah akan

berfungsi sebagai pedoman perilaku, dan apabila pegawai publik belum mengembangkan PSM dan identifikasi organisasi maka persepsi mereka tentang norma organisasi akan berperan sebagai regulator eksternal untuk memandu OCB mereka dalam organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Shim dan Faerman (2015) mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik berhubungan positif dengan keterlibatan pegawai dalam OCB. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ardadi dkk (2014), mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap OCB. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi pelayanan publik dapat memberikan pengaruh positif terhadap OCB.

2.3.3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja

Chelaget *et al* (2015) membuktikan bahwa OCB mempunyai pengaruh positif juga signifikan terhadap kinerja pegawai. Rendahnya kinerja pegawai adalah konsekuensi dari rendahnya perilaku OCB aparatur dalam organisasi publik. Dan juga OCB merupakan kontribusi individu yang sangat besar di organisasi yang melebihi tuntutan peran, dan juga menjadikan pencapaian kinerja menjadi sangat baik.

Penelitian yang dilakukan Mery, dkk (2016), mengatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja. Menurut Eeman, dkk, (2016), Partisipasi sosial sukarela dan perilaku kewarganegaraan pegawai di organisasi membantu pegawai untuk membentuk jejaring sosial dan meningkatkan hubungan sosial mereka, ini pada gilirannya secara positif mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Disimpulkan bahwa OCB dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketika seorang pegawai mempunyai sikap OCB maka hal itu dapat menghasilkan kinerja yang baik.

2.3.4. Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening

Menurut Bright (2007) Pegawai potensial yang ingin melayani publik harus diidentifikasi dan disediakan dengan baik insentif yang tepat dan konteks kelembagaan yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk melayani orang lain.

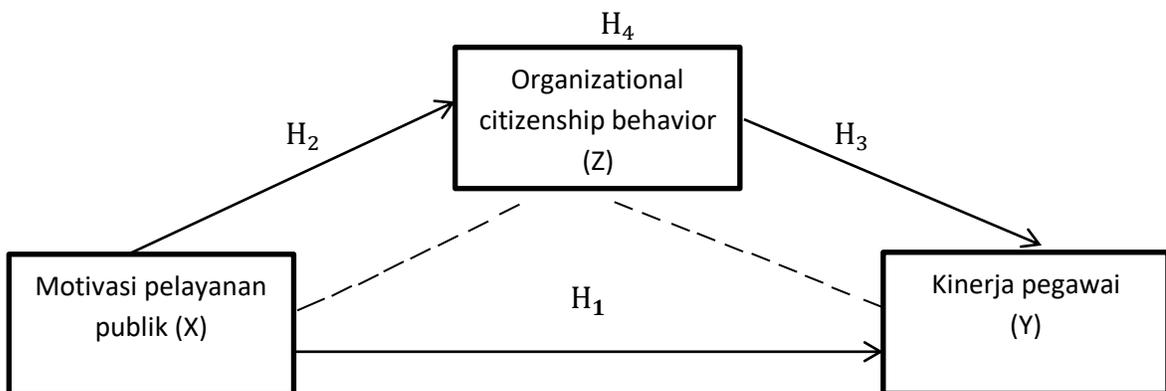
Dengan memiliki OCB yang tinggi maka akan mempengaruhi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerja) akan meningkat dan dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dan semakin tinggi motivasi pelayanan publik maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai merupakan suatu kemampuan pada diri pegawai dalam menyelesaikan tugas maupun pekerjaannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, maka organisasi tentunya perlu memikirkan strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui motivasi pelayanan publik dan OCB pada pegawai agar tetap stabil.

Adapun kerangka pemikiran yang akan diteliti oleh peneliti adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran



2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang belum relevan, belum didasarkan pada data data empiris

yang diperoleh melalui pengumpulan data. (Sugiyono, 2019). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang penulis ambil dalam sebagai berikut :

H1 : Diduga motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Diduga motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

H3 : Diduga OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Diduga OCB mampu memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.