

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia adalah investasi utama dalam setiap organisasi, oleh karenanya harus dikelola sedemikian rupa. Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini, agar organisasi swasta maupun pemerintah dapat bertumbuh (Sinambela, 2019:3). Pernyataan tersebut tidaklah terbantahkan, mengingat SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua yakni sumber daya manusia (*Human Resources*) dan sumber daya alam (*Natural Resources*). Dalam berbagai kepustakaan, manajemen dikenal dengan konsep “6M” yaitu: *Man, Money, Material, Machine, Method* dan *Market* (Sinambela, 2019:3).

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terutama di samping berbagai sumber daya sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan sumber daya manusia akan menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya dimaksud. Oleh sebab itu, agar dapat mengelola sumber daya tersebut, SDM haruslah berkualitas. Dengan kata lain, berbagai sumber daya yang melimpah ruah, jika tidak diikuti dengan kompetensi SDM akan menjadi percuma, karena tidak dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. Itulah sebabnya, perhatian dan pengelolaan sumber daya manusia haruslah menjadi fokus utama dalam sebuah organisasi.

Dalam organisasi, kepemimpinan sangat penting. Hal ini karena organisasi yang memiliki kepemimpinan yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggota-anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya. Organisasi tersebut akan kacau dan tujuan organisasinya tidak akan tercapai (Kaswan, 2021:243).

Selain itu, kualitas kepemimpinan dapat mendorong seseorang memiliki karier yang sukses dan bahagia. Kepuasan kerja dan kinerja berasal dari kepemimpinan. Akan tetapi, para karyawan merasa bahwa banyak pemimpin gagal mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan alasan utama kegagalan karyawan adalah kepemimpinan yang lemah. Dengan kata lain, kita memerlukan pemimpin yang lebih banyak dan lebih baik (Kaswan, 2021:243).

Penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa organisasi-organisasi dengan kepemimpinan yang kuat dan efektif di semua tingkatan mencapai hasil-hasil yang superior. Sedangkan organisasi-organisasi dalam kepemimpinan yang tidak konsisten mencapai hasil-hasil yang tidak konsisten, dan organisasi-organisasi

dengan kepemimpinan yang inferior mencapai hasil-hasil yang inferior. Eksekutif yang efektif dapat mengubah organisasi-organisasi yang belum berpengalaman menjadi kompetitor yang andal. Sementara itu, eksekutif yang tidak efektif mengubah organisasi yang semula kompetitif menjadi target untuk diambil alih (Kaswan, 2021:244).

Lebih jauh, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Andersen Consulting Institute for Strategic Change*, nilai saham dari suatu perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang baik tumbuh sebanyak 900% dalam kurun waktu 10 tahun, dibandingkan dengan perusahaan dengan kepemimpinan yang buruk hanya mengalami pertumbuhan 74% dalam kurun waktu yang sama. *Thomas Stewart* dalam tulisannya mengungkapkan, “*Jika anda dipaksa untuk memilih salah satu factor yang dapat membuat perubahan besar, pilihlah factor kepemimpinan*”. Dalam istilah *Warren Buffet*, orang memilih pelukisnya, bukan hasil lukisannya (Kaswan, 2021:244).

Keberhasilan suatu kepegawaian, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Budaya kerja merupakan sekelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*Habituating Proses*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik (Sinambela & Sinambela, 2019:566).

Sementara itu, budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku pegawai agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Keberhasilan pelaksanaan program budaya kerja antara lain dapat dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada aturan organisasi, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat mangkir dan keluhan.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan, maka seseorang

akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya dan akan berimplikasi pada kinerja. Tetapi sebaliknya jika harapan itu tidak tercapai, akibatnya seseorang cenderung menjadi malas.

Motivasi kerja dapat membuat hari kita menjadi baik maupun buruk. Pegawai dapat orang yang malas seharian tanpa ingin berbuat sesuatu di kantor apabila yang bersangkutan sedang tidak memiliki motivasi kerja. Sebaliknya, pegawai juga dapat menjadi orang yang sangat bersemangat dan berusaha menyelesaikan semua pekerjaannya ketika dia sangat termotivasi dalam bekerja. Oleh karenanya, motivasi kerja sangatlah penting, karena ketika motivasi pegawai tercapai, maka yang bersangkutan akan dapat memberikan 110% bahkan 200% kepada pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Pada dasarnya motivasi akan mendorong pegawai untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Kondisi seperti itu akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan merupakan unsur penting dalam perusahaan sehingga saat ini banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan memberikan *reward* atas kinerja karyawan, untuk dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. pentingnya unsur manusia dalam perusahaan bahwa betapa pun sempurnanya suatu organisasi maupun karyawan, bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka perusahaan itu tidak akan mencapai hasil sebanyak yang seharusnya dapat dicapai. beberapa kriteria perilaku karyawan yang dapat membantu keefektifan organisasi, antara lain: memiliki kapasitas sosial untuk bekerja sama dengan orang lain dan memiliki karakter yang kuat untuk bertahan dalam mempertahankan kelompok kerjanya. Selain itu juga mempunyai keinginan berpartisipasi dalam usaha kelompok/tim kerja untuk mewujudkan tujuan bersama yang lebih tinggi, serta keseimbangan moral dan psikologis untuk mencapai tujuan individu dan perusahaan tanpa merugikan satu sama lain. Perilaku dan kriteria karyawan tersebut sering dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku di luar aturan formal organisasi (*extra role*). Dibandingkan dengan perilaku *in role*, yaitu melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*, yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik. Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi, bisa terjadi loyalitas karyawan terhadap perusahaan cukup rendah, padahal kompensasi yang diberikan perusahaan

sebanding bahkan lebih dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Selain itu, kurang siap menerima perubahan-perubahan yang terbaru karena masih berdasarkan kebiasaan, serta masih terdapat karyawan yang berperilaku tidak disiplin.

Kinerja bukan merupakan hal yang sederhana, melainkan kompleks dan memiliki banyak dimensi, kinerja harus diukur dengan ukuran-ukuran objektif dan relevan yang dapat digunakan untuk memperkuat manajemen dan memberi informasi dalam mengambil keputusan, mencapai hasil dan memperbaiki dan/atau meningkatkan kinerja keseluruhan, serta meningkatkan akuntabilitas (Poister, 2003 dalam Kaswan, 2021:379).

Hal ini berarti bahwa pengukuran kinerja cenderung memiliki dampak atau seharusnya dirancang agar mempunyai dampak terhadap perilaku dan keputusan. Pengukuran kinerja cenderung memfokuskan perhatian pada apa yang diukur dan kinerja itu sendiri, dan memotivasi untuk memperbaiki/meningkatkan kinerja, setidaknya terhadap dimensi-dimensi yang dipantau/diukur (Kaswan, 2021:379).

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah. Sekretariat Daerah merupakan instansi yang mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang membawahi semua *stakeholder/* dinas-dinas yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Seruyan. Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah memiliki tugas pokok melaksanakan semua urusan rumah tangga Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada setiap organisasi publik, tidak saja pada Sekretariat Daerah, pegawai merupakan aspek yang berada di lini depan dan paling sering berinteraksi dengan pelanggan dan masyarakat, sehingga kinerja pegawai sangat berperan penting pada keberhasilan penyelenggaraan pekerjaan. Hasil observasi peneliti menunjukkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan masih banyak yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal ukuran keberhasilan kinerja pegawai yang capaiannya masih kurang dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Setiap aparatur sipil negara akan dinilai kinerjanya berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, tidak terkecuali pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Berikut adalah hasil realisasi capaian kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dalam 5 tahun terakhir:

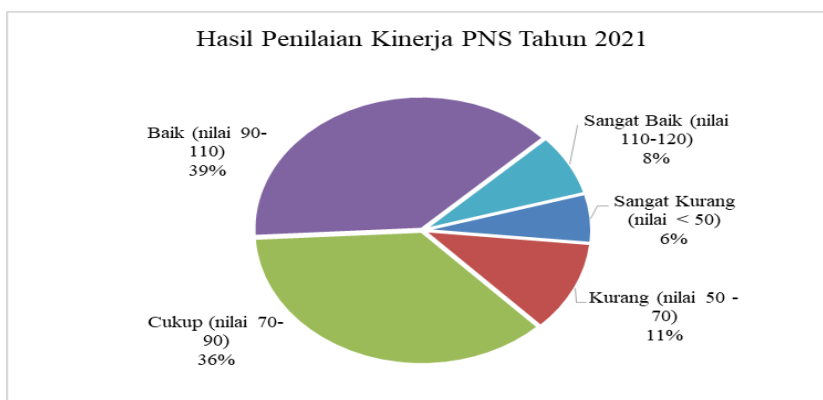
Tabel 1. 1
Capaian Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan

Tahun	Capaian Kinerja		Keterangan
	Target (%)	Realisasi (%)	
2017	90 – 100	85,2	Belum mencapai target
2018	90 – 100	86,2	Belum mencapai target
2019	90 – 100	86,9	Belum mencapai target
2020	90 – 100	86,3	Belum mencapai target
2021	90 – 100	87,2	Belum mencapai target

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan (2022)

Perhitungan realisasi capaian kinerja dinilai berdasarkan ayat (1b) pada PP No. 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, yang penilaiannya meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Tabel 1.1 menunjukkan, walaupun ada perbaikan tren perbaikan kinerja, namun capaian kinerja dalam 5 tahun terakhir masih belum memenuhi target. Belum tercapainya realisasi pencapaian kinerja tersebut diindikasikan dari masih banyaknya tingkat kesalahan dalam bekerja akibat kurang teliti, pegawai kadangkala tidak mencapai target pekerjaan sesuai yang ditetapkan organisasi, serta perilaku pegawai yang seringkali menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Berdasarkan PP No. 30/2019 ayat 5 tentang angka dan sebutan atau predikat penilaian kinerja PNS, Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan juga melakukan penilaian kinerja pada semua pegawai yang berjumlah 250 orang. Predikat penilaian kinerja tersebut dikelompokkan pada 5 kategori (PP No. 30/2019 ayat 5), yaitu sangat kurang, kurang, cukup, baik, dan sangat baik, dan hasilnya disajikan pada Gambar 1.1 berikut:



(Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan, 2022)

Gambar 1. 1
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan

Gambar 1.1 menunjukkan sebagian besar pegawai memiliki kategori kinerja yang baik dan cukup atau sedang saja, dan masih banyak pegawai yang kinerjanya masih kurang (11%) dan bahkan kinerjanya masih sangat kurang (6%). Hal ini mengindikasikan urgensi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.

Belum memenuhinya target pencapaian kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah, peneliti juga melakukan pengamatan yang menunjukkan pencapaian kinerja yang belum memenuhi harapan diakibatkan oleh perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai masih belum kuat, hal tersebut diketahui dengan pegawai yang tidak mau membantu kesulitan yang dialami rekan kerjanya, kerja sama tim yang masih rendah pada dan antar bidang-bidang dan pegawai kurang aktif merespons tugas yang diberikan oleh atasan. Rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* dan kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah diindikasikan disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu kepemimpinan etis, budaya kerja yang rendah, dan *public service motivation* yang juga rendah.

Indikasi kepemimpinan etis yang masih perlu ditingkatkan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan yaitu dalam hal pemimpin belum cukup mampu untuk memperlakukan kesalahan/ kegagalan yang terjadi sebagai modal intelektual untuk melakukan perbaikan di lingkungan organisasi. Selain itu, pemimpin sudah mampu menghargai stafnya yang bekerja dengan baik tetapi masih merasa kurang nyaman pada waktu memberikan *punishment* kepada stafnya yang tidak mampu bekerja dengan baik, serta pimpinan belum bisa memberikan *reward* kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang dicapai, karena memang sistem pemberian *reward* belum diatur dengan jelas dalam organisasi.

Secara umum, kepemimpinan etis di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan sudah cukup baik, namun masih ada kekurangan di rasionalitas dan keadilan. Dalam hal rasionalitas, pimpinan di setiap bagian dinilai seringkali mengambil keputusan berdasarkan perasaan, tidak enak hati, atau hal-hal irasional lainnya, bukan berdasarkan fakta-fakta yang terjadi, sehingga keputusan yang diambil kurang memberikan dampak yang positif bagi lingkungan organisasi. Selanjutnya dalam hal keadilan, pimpinan di setiap bagian dinilai belum mampu menghargai stafnya yang bekerja dengan baik dan masih dipengaruhi oleh kedekatan dengan pegawai tertentu, komunikasi yang terbangun kurang efektif, dan penghargaan diberikan kepada pegawai seringkali bukan berdasarkan kinerja.

Indikasi budaya kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan yang masih rendah ditunjukkan perilaku ketika bekerja yang masih belum memenuhi yang dipersyaratkan seperti kurang sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan,

tidak merasa termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dari waktu yang ditargetkan dan jam kerja kurang efektif yaitu banyak membuang waktu secara percuma. Selain itu budaya kerja yang masih rendah juga ditunjukkan dengan keinginan pegawai yang masih rendah untuk mempelajari setiap tugas dan kewajiban yang diberikan oleh organisasi secara rinci.

Public service dalam pemerintahan selama ini dipandang sebagai bagian dari organisasi ekonomi yang kurang produktif serta kurang efisien. Citra negatif yang melekat pada organisasi pemerintahan tidak terlepas dari kinerja organisasi yang belum memuaskan *stakeholder*-nya. Buruknya citra dan kinerja pemerintah ini tidak terlepas dari peran serta individu-individu (pegawai pemerintah) yang terlibat dalam pelayanan publik. Guna meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan, maka kinerja pegawai pemerintah juga harus ditingkatkan, terutama yang bersinggungan langsung dengan pelayanan masyarakat.

Indikasi *public service motivation* yang lemah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan yaitu dalam pegawai kurang sadar akan pentingnya makna dari pelayanan publik, akibatnya pegawai kurang sadar akan pentingnya makna dari pelayanan publik, akibatnya pegawai seringkali kurang mampu menempatkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan diri sendiri dan adanya keinginan yang kurang kuat untuk berkontribusi besar terhadap lingkungan masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Diperlukan kemampuan oleh organisasi untuk dapat memahami dan mengelola sumber daya manusia yang ada dengan cara dan strategi yang dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga mereka dapat memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Perlu bagi pimpinan untuk mencari solusi terbaik untuk memperbaiki sistem pengelolaan kepemimpinan etis, budaya kerja, *public service motivation* dan *organizational citizenship behavior* agar pegawai merasa puas, memiliki perilaku OCB yang baik dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian ini dilakukan pada level SKPD pemerintah daerah karena pemerintah daerah merupakan pelayan publik yang kurang optimal. Ombudsman RI menemukan bahwa 42.3% dari 3.427 laporan masyarakat pada tahun 2017 terarah pada kurang optimalnya pelayanan publik pemerintah daerah.

Sementara itu pemerintah kabupaten dipilih karena pemerintah pada level ini memiliki kualitas kurang optimal. Hasil survei kepatuhan terhadap pelayanan publik yang dilakukan Ombudsman menunjukkan kalau 44,86% pemerintah kabupaten di Indonesia berada pada zona merah (sangat buruk), tertinggi dibandingkan pemerintah daerah lainnya (provinsi dan kota) (Rochmi, 2018).

Studi penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB dan kinerja telah diteliti oleh Lu dan Guy (2014) bahwa pemimpin etis menumbuhkan otonomi dan kebebasan di antara karyawan, memancarkan karakteristik pribadi yang percaya diri, kompetensi, dan harga diri, sehingga berdampak pada ketulusan bekerja. Pemimpin etis bisa menumbuhkan iklim positif, maka pengikut lebih cenderung merasa aman secara psikologis dan terlibat dalam OCB. Brown *et al.* (2005) juga menyatakan pemimpin etis cenderung peduli terhadap karyawan, memperlakukannya dengan hormat, maka para karyawan cenderung lebih mau berkontribusi pada perilaku OCB. Kepemimpinan etis secara positif bisa mempengaruhi OCB juga dibuktikan oleh Masood & Siddiqui (2021) dan Karaman *et al.* (2018). Kepemimpinan etis juga berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana dibuktikan oleh Brown *et al.* (2005) bahwa pemimpin etis mampu membangun sistem organisasi yang didasarkan pada penilaian kinerja yang baik. Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017); Marjaya dan Pasaribu (2019), serta Jiang, Zhao, & Ni (2017) juga membuktikan kepemimpinan etis mempengaruhi kinerja.

Studi penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya kerja terhadap OCB dan kinerja telah diteliti oleh Aqli, Ujjianto, & Syafi'i (2019), Pratiwi & Nawangsari (2021), Darto *et al.* (2015), dan Karaman *et al.* (2018). Fitrio *et al.* (2020) juga menyatakan budaya kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja. Selanjutnya, budaya kerja juga berpengaruh terhadap kinerja, telah diteliti oleh Brury (2016) bahwa budaya kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Kumari & Singh (2018), Raffie *et al.* (2018), Pratiwi (2019), Fitrio *et al.* (2020), dan Pratiwi & Nawangsari (2021) juga menyatakan budaya berpengaruh terhadap kinerja.

Studi penelitian terdahulu mengenai pengaruh *public service motivation* terhadap OCB dan kinerja telah diteliti oleh Andrew & León-Cázares (2016) bahwa pegawai publik menampilkan perilaku OCB yang dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik karena tingkat motivasi layanan publiknya lebih tinggi. Selanjutnya, *public service motivation* juga bisa berpengaruh terhadap kinerja, telah diteliti oleh Andrew & León-Cázares (2016) bahwa pegawai publik juga menampilkan kinerja yang lebih baik karena tingkat motivasi layanan publik yang lebih tinggi. Nurlita (2019) juga menyatakan motivasi pelayanan publik berpengaruh tidak hanya terhadap OCB dan kepuasan kerja, melainkan juga terhadap kinerja.

Studi penelitian terdahulu mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja telah diteliti oleh Asiedu *et al.* (2014) bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja dengan menggabungkan komitmen organisasi dan OCB sebagai alat pemasaran internal. Tsai & Lin (2014), Choudhary, Kumar, & Philip (2015), Commer *et al.* (2016), Jiang, Zhao, & Ni (2017), Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017), Shao *et al.*

(2019), Conzelmann (2020), serta Ruiz-Palomino *et al.* (2021) juga menyatakan OCB yang baik dapat mendorong kinerja pegawai yang unggul.

Studi penelitian terdahulu di atas telah membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan etis, budaya kerja, dan *public service motivation* terhadap OCB dan kinerja. Namun, ada beberapa hasil studi pada penelitian terdahulu yang memberikan hasil berlawanan. Darto *et al.* (2015) menyatakan kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, Andrew & León-Cázares (2016) juga menyatakan kepemimpinan tidak memengaruhi OCB, sehingga pengaruh mediasinya terhadap kinerja organisasi juga tidak signifikan. Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017) menyatakan kepemimpinan etis tidak signifikan memengaruhi OCB. Aqli, Ujjianto, & Syafi'i (2019) menyatakan kepemimpinan etis memiliki efek positif namun dampaknya tidak signifikan pada OCB. Sementara Adawiyah *et al.* (2022) juga menyatakan pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh OCB, karena jalur pengaruh *ethical leadership* terhadap OCB adalah tidak signifikan. Sementara itu, Sardjono *et al.* (2014) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula Pratiwi & Nawangsari (2021) juga menyatakan kepemimpinan etis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Studi penelitian terdahulu yang juga memberikan hasil berlawanan adalah Harwika (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Fitriyo *et al.* (2020) bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Darsana (2013) bahwa budaya kerja hanya berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui OCB, sehingga pengaruh langsungnya terhadap kinerja adalah tidak signifikan, sementara Muzakki *et al.* (2019) juga menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi penelitian terdahulu yang juga memberikan hasil berlawanan adalah Rita *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Pratiwi & Nawangsari (2021) juga menyatakan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, OCB juga berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada dua paragraf di atas menjelaskan adanya *research gap* mengenai pengaruh kepemimpinan etis, budaya kerja, dan motivasi pelayanan publik terhadap OCB dan kinerja pegawai. Hasil-hasil penelitian tersebut diketahui ada yang jalur pengaruhnya signifikan dan ada yang jalur pengaruhnya tidak signifikan, sehingga menampakkan *research gap*.

Selanjutnya mengenai kebaruan (*novelty*) pada penelitian ini, dapat ditelaah melalui penelitian terdahulu. Penelitian tentang kinerja dan *organizational citizenship behavior* sudah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, dan

umumnya ada 3 prediktor utama yang memengaruhi OCB dan kinerja, yaitu *job satisfaction* (Purnama, 2013; Sardjono *et al.*, 2014; Darto *et al.*, 2015; Saragih *et al.* 2017; Hidayah & Harnoto, 2018; Nurlita, 2019; Burhan, 2019; Lamri *et al.*, 2020; Na-Nan, 2020; Tanjung *et al.*, 2020; Tania *et al.*, 2021; Haryadi *et al.*, 2021; Mustofa, 2021; Rinaldi & Riyanto, 2021), *organizational commitment* (Harwiki, 2016; Rita *et al.*, 2018; Mujanah *et al.*, 2019; Wijaya, 2020; Ridwan *et al.*, 2020; Na-Nan, 2020; Fitrio *et al.*, 2020; Mohyi, 2021; Munir & Samdani, 2021; Mujanah *et al.*, 2022;), dan *transformational leadership* (Sardjono *et al.*, 2014; Darto *et al.*, 2015; Jiang *et al.*, 2017; Rita *et al.* 2018; Tanjung *et al.*, 2020; Tania *et al.*, 2021; Haryadi *et al.*, 2021; Alhashedi *et al.*, 2021).

Ethical leadership masih jarang diteliti yang kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* dan kinerja, sementara *work culture* hanya ditemukan pada penelitian Aqli *et al.* (2019), namun yang banyak adalah *organizational culture*. Sementara *public service motivation* juga masih jarang diteliti, hanya ditemukan pada penelitian Aqli *et al.* (2019) dan Nurlita (2019), dan hanya dikaitkan dengan kepuasan, OCB, dan kinerja saja. Kesimpulannya adalah pada penelitian sebelumnya belum banyak dibahas mengenai *ethical leadership*, *work culture*, dan *public service motivation*, dan belum ditemukan pada penelitian sebelumnya yang menggunakan ketiga variabel tersebut secara komprehensif dalam sebuah model struktural yang memengaruhi OCB dan kinerja, dan ini merupakan kebaruan atau *novelty* pada penelitian ini.

Kebaruan penelitian juga dapat dijelaskan secara visual menggunakan bantuan program VOSviewer (lihat Lampiran 2 bagian 2a, 2b, dan 2c), bahwa pada penelitian terdahulu umumnya ada 3 prediktor utama yang memengaruhi OCB dan kinerja, yaitu *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *transformational leadership* yang ditandai dengan bulatan semakin besar maka variabel tersebut sudah banyak diteliti. *Ethical leadership* atau kepemimpinan etis masih jarang diteliti (2d). Sementara *work culture* atau budaya kerja belum ditemukan yang ada adalah *organizational culture* (lihat 2e), itupun masih belum banyak diteliti dan hanya dikaitkan dengan komitmen, OCB dan kinerja saja. Sementara *public service motivation* (lihat 2f) juga masih jarang diteliti, dan hanya dikaitkan dengan kepuasan, OCB, dan kinerja saja. Kesimpulannya, belum ditemukan pada penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel penelitian ini secara komprehensif dalam sebuah model struktural, sehingga ada kebaruan pada model penelitian ini.

Berdasarkan fenomena, *research gap*, dan kebaruan penelitian tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* dan implikasinya terhadap kinerja pegawai

Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation* terhadap *organizational citizenship behavior*. Budaya kerja dan *public service motivation* adalah variabel umum dalam perilaku organisasi, sedangkan kepemimpinan etis adalah variabel baru yang dapat memberikan hal baru bagi penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di depan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
3. Apakah *public service motivation* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
4. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
5. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
6. Apakah *public service motivation* berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
7. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan?
8. Apakah pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*?
9. Apakah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*?
10. Apakah pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dimediasi oleh *organizational citizenship behaviour*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan masalah penelitian yang telah diuraikan di depan maka, tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
2. Pengaruh budaya kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
3. Pengaruh *public service motivation* terhadap *organizational citizenship behaviour* pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
4. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
5. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
6. Pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
7. Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan.
8. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dengan mediasi *organizational citizenship behaviour*.
9. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dengan mediasi *organizational citizenship behaviour*.
10. Pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan dengan mediasi *organizational citizenship behaviour*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin diperoleh dalam disertasi ini baik secara teoritis dan secara praktis adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang berusaha diperoleh melalui penelitian disertasi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation*, *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai.
2. Bagi Penelitian Lain
Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari kepemimpinan etis, budaya kerja dan

public service motivation, organizational citizenship behaviour (OCB) dan kinerja pegawai, sebagai khasanah pengetahuan tentang kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation, organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai khususnya untuk administrasi publik menjadi bertambah luas.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khususnya pada kompetensi, kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation, organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan pemerintah dalam rangka turut serta mendukung terwujudnya keberhasilan pembangunan pemerintah, khususnya yang berhubungan dalam bidang kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation, organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai.
3. Hasil penelitian ini menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami factor-faktor yang terkait dengan kepemimpinan etis, budaya kerja dan *public service motivation, organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai.

Halaman ini sengaja dikosongkan