

## Peran Persepsi Dukungan Organisasi dan Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Perilaku Proaktif Pegawai

Ricky Adi Putranto<sup>1</sup>, Iin Agustina<sup>2</sup>, Rahmad Bahagia<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Bandung

<sup>2</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Bandung

<sup>3</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan

### Abstrak

Perilaku positif pegawai dalam bekerja sangat penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, tidak terkecuali pada organisasi publik. Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana peran persepsi dukungan organisasi dan motivasi pelayanan publik dalam meningkatkan perilaku proaktif pegawai negeri sipil pada organisasi publik di area Bandung. Penggunaan metode kuantitatif dalam penelitian ini ditetapkan mempertimbangkan tujuan penelitian yang bersifat kausalitas dan menguji tentang determinan terpenting dari perilaku proaktif. Sebanyak 76 responden yang berpartisipasi pada penelitian ini menjadi sampel penelitian yang ditentukan dengan cara *purposive* dengan kurun waktu pengumpulan data selama satu bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga jalur pengaruh yang diuji dalam model penelitian ini ditemukan signifikan. Terungkap bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan determinan terpenting dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik, sementara motivasi pelayanan publik diketahui sebagai hal yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan perilaku proaktif pegawai yang bekerja di organisasi publik. Penelitian ini mengungkapkan pentingnya motivasi pelayanan publik dalam memperkuat dampak dari dukungan organisasi yang dirasakan pegawai untuk meningkatkan perilaku proaktif di tempat kerja.

**Kata Kunci:** Persepsi Dukungan Organisasi, Motivasi Pelayanan Publik, Perilaku Proaktif

### Abstract

*Employee positive work behaviors are crucial for achieving organizational goals, particularly in public organizations. This study aims to examine the roles of perceived organizational support and public service motivation in enhancing the proactive behavior of civil servants within public organizations in the Bandung area. Employing a quantitative method, this research is designed to investigate causality and identify the key determinants of proactive behavior. A sample of 76 respondents participated in this study, selected through purposive sampling, with data collection spanning one month. The findings reveal that all three hypothesized pathways in the research model are significant. Perceived organizational support is identified as the most significant determinant of public service motivation, while public service motivation predominantly influences the proactive behavior of employees in public organizations. This study highlights the importance of public service motivation in strengthening the impact of perceived organizational support on enhancing proactive behavior in the workplace.*

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Public Service Motivation, Proactive Behavior.

Korespondensi:

Iin Agustina

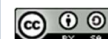
([ien8307ez@gmail.com](mailto:ien8307ez@gmail.com))

Submit: 4 April 2025

Revisi: 7 Nopember 2025

Diterima: 11 Desember 2025

Terbit: 15 Desember 2025



## 1. Pendahuluan

Dinamika tentang pegawai negeri sipil selalu menarik untuk dibahas, dan tidak terkecuali tentang bagaimana dalam pengembangan karir maupun kinerja pegawai. Sebagaimana pengelolaan talenta di organisasi publik selalu menarik untuk dikaji (Putranto et al., 2022), bentuk perilaku individual yang ada pada organisasi tersebut dapat dipertimbangkan sebagai kunci dalam menunjang daya saing organisasi (Dharmanegara et al., 2023; Guswandi et al., 2020; Hidayati & Sunaryo, 2019). Perilaku proaktif pegawai negeri sipil (PNS) merupakan salah satu kunci penting dalam menciptakan pemerintahan yang responsif dan inovatif. Dalam era yang penuh tantangan seperti saat ini, PNS dituntut untuk tidak hanya melaksanakan tugas secara administratif, tetapi juga mampu berinisiatif dan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi. Perilaku proaktif dianggap sebagai indikator utama keberhasilan individu dalam organisasi karena berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja (Parker & Collins, 2010; Parker & Liao, 2016; Strauss & Parker, 2018). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku proaktif sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja daripada suatu organisasi publik.

Motivasi pelayanan publik (Perry et al., 2010; Perry & Wise, 1990) adalah salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif terutama PNS. Motivasi ini merujuk pada dorongan internal seseorang untuk memberikan layanan yang bermanfaat bagi masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan publik (Agustina et al., 2021; Putranto et al., 2018; Utami et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa individu dengan tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung lebih menunjukkan bentuk sikap dan perilaku positif dalam bekerja (Agustina et al., 2021; Putranto et al., 2018; Tanjung et al., 2023). Namun, motivasi ini tidak selalu muncul secara alami, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan serta bentuk sikap individual lainnya seperti keterikatan dan kelelahan kerja (Agustina et al., 2022; Utami et al., 2022; Schwarz et al., 2020).

Selain motivasi pelayanan publik, persepsi dukungan organisasi juga menjadi elemen penting dalam membentuk perilaku proaktif (Agustina & Harijanto, 2022; Pradesa et al., 2023). Persepsi ini mengacu pada sejauh mana pegawai merasa dihargai dan didukung oleh organisasi tempat dari pegawai tersebut bekerja (Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 2001). Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan perhatian pada kesejahteraan dari pegawai (Kurtessis et al., 2017; Maulina & Wicaksono, 2021), maka para pegawai tersebut cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik serta dalam bentuk menunjukkan perilaku yang positif di tempat kerja (Hanif & Narjono, 2015; Harijanto et al., 2022; Pradesa et al., 2019). Pada dasarnya persepsi dukungan organisasi yang memadai dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk menunjukkan inisiatif dalam menghadapi tantangan kerja (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017).

Kombinasi antara motivasi pelayanan publik dan persepsi dukungan organisasi diyakini dapat menjadi pendorong utama perilaku proaktif PNS. Hal ini berdasarkan hasil empiris dari beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji keterkaitan diantara satu konsep dengan yang lain, seperti keterkaitan diantara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku proaktif (Agustina & Harijanto, 2022; Caesens et al., 2016), maupun motivasi pelayanan publik dengan perilaku proaktif individual (Apipudin et al., 2023; Borst et al., 2017). Baik persepsi dukungan organisasi serta motivasi pelayanan publik dapat dipertimbangkan sebagai determinan dari perilaku proaktif yang merupakan bentuk perilaku positif di tempat kerja. Dari perspektif teori pertukaran sosial (Aselage & Eisenberger, 2003; Cropanzano & Mitchell, 2005; Nazir et al., 2018), tinjauan atas hubungan diantara kedua hal tersebut mempunyai dinamika yang kompleks dan membutuhkan analisis yang lebih mendalam. Sebagai contoh, motivasi pelayanan publik yang tinggi tanpa dukungan organisasi yang memadai mungkin tidak cukup untuk mendorong perilaku proaktif atau perilaku positif lainnya di tempat kerja. Sebaliknya, persepsi atas dukungan organisasi yang kuat dirasakan individu tanpa adanya motivasi internal dapat menghasilkan hasil yang kurang optimal. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengkaji bagaimana kedua faktor ini saling berinteraksi dalam memengaruhi perilaku proaktif dari PNS yang bekerja di organisasi sektor publik.

Dalam konteks di Indonesia, urgensi untuk meningkatkan perilaku proaktif PNS semakin tinggi mengingat tantangan yang dihadapi oleh sektor publik. Beberapa isu yang sering muncul antara lain adalah birokrasi yang lamban, kurangnya inovasi, dan resistensi terhadap perubahan. Fenomena ini menunjukkan bahwa diperlukan pendekatan yang komprehensif untuk mendorong perilaku proaktif di kalangan PNS (Rany & Tyas, 2024; Wicaksono, 2019). Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam merancang kebijakan dan program pelatihan yang relevan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengadopsi model persamaan struktural untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Dengan melibatkan sampel dari berbagai instansi pemerintah, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku proaktif PNS. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga rekomendasi praktis bagi pemangku kebijakan dalam meningkatkan kualitas layanan publik.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada eksplorasi peran motivasi pelayanan publik dan persepsi dukungan organisasi dalam meningkatkan perilaku proaktif PNS. Penelitian ini juga bertujuan untuk

menjawab pertanyaan utama, yaitu sejauh mana kedua faktor tersebut berkontribusi terhadap perilaku proaktif dan bagaimana interaksi antara keduanya dapat dimaksimalkan. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan baru yang bermanfaat dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di sektor publik, khususnya di area Kota Bandung.

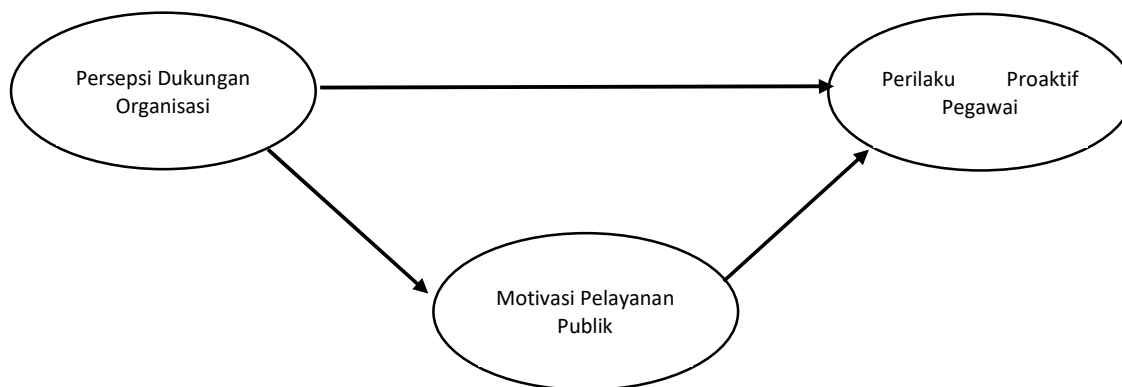
## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu motivasi pelayanan publik, persepsi dukungan organisasi, dan perilaku proaktif PNS. Metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan kausal dan menguji hipotesis secara sistematis, dengan sampel penelitian dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* (Sekaran & Bougie, 2013). Teknik ini dipilih karena keterbatasan dalam mengakses seluruh populasi PNS di berbagai instansi pemerintah yang berada di Kota Bandung. Sampel terdiri dari PNS yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian dan memenuhi kriteria tertentu, seperti memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun dan bekerja di instansi yang relevan dengan layanan publik baik instansi pemerintah daerah maupun instansi pemerintah pusat. Teknik purposive sampling digunakan untuk memastikan bahwa responden memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian, termasuk demografi responden, skala persepsi dukungan organisasi, skala motivasi pelayanan publik, dan skala perilaku proaktif. Setiap item dalam kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin untuk memudahkan analisis data. Analisis data dilakukan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan perangkat Partial Least Square (PLS). SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel penelitian secara simultan. Sebelum melakukan analisis utama, uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria yang diperlukan.

Prosedur penelitian meliputi beberapa tahap, yaitu penyusunan instrumen, pengumpulan data, dan analisis data. Instrumen penelitian diuji coba terlebih dahulu pada sampel kecil untuk memastikan kejelasan dan keandalan item. Setelah itu, data dari responden dikumpulkan dan diolah untuk mendapatkan hasil yang dapat diinterpretasikan. Hasil analisis diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai peran motivasi pelayanan publik dan persepsi dukungan organisasi dalam meningkatkan perilaku proaktif PNS. Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika, termasuk kerahasiaan data responden dan persetujuan partisipasi secara sukarela. Responden diberi informasi mengenai tujuan penelitian dan hak mereka untuk tidak melanjutkan partisipasi jika merasa tidak nyaman. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan dengan menjaga integritas dan kepercayaan dari seluruh pihak yang terlibat.

Adapun model kerangka konseptual yang disusun dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan data yang terkumpul diketahui sebanyak 76 pegawai negeri sipil yang berpartisipasi dan bersedia menjadi responden penelitian ini. Dari 76 pegawai tersebut diketahui terdapat 53.9% responden laki-laki dan

46.1% responden perempuan. Ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penelitian cukup seimbang antara kedua jenis kelamin. Hasil ini mengindikasikan bahwa baik laki-laki maupun perempuan memiliki tingkat partisipasi yang cukup baik dalam penelitian ini. Sebanyak 51.3% responden berasal dari instansi pemerintahan daerah, sedangkan sisanya (48.7%) berasal dari instansi pemerintahan pusat, responden dari penelitian ini lebih condong pada pegawai di lingkungan pemerintahan daerah. Hasil penelitian perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan karakteristik responden yang dominan, yaitu pegawai pemerintahan daerah.

**Tabel 1.** Bobot Faktor dan Mean

Variabel	Indikator	r	Bobot Faktor	Mean
Persepsi Dukungan Organisasi (mean = 3,904; alpha Cronbach = 0,856)	Organisasi peduli dengan pendapat pegawai	0,650	0,796	3,76
	Organisasi bangga atas pencapaian dari pegawai	0,480	0,558	4,08
	Organisasi menilai kontribusi dari pegawai	0,637	0,749	4,11
	Organisasi mengapresiasi usaha ekstra dari pegawai	0,770	0,867	3,93
	Organisasi peduli dengan permasalahan pegawai	0,674	0,789	3,70
Motivasi Pelayanan Publik (mean = 3,891; alpha Cronbach = 0,804)	Organisasi peduli dengan kesejahteraan pegawai	0,690	0,798	3,84
	Minat dalam pembuatan kebijakan publik	0,778	0,911	4,16
	Komitmen pada kepentingan publik	0,571	0,747	3,67
	Welas asih	0,611	0,800	3,92
	Pengorbanan Pribadi	0,545	0,716	3,82
Perilaku Proaktif (mean = 3,914; alpha Cronbach = 0,897)	Berperan aktif dalam pekerjaan	0,777	0,872	4,12
	Menyuarakan opini yang solutif dalam upaya penyelesaian pekerjaan	0,748	0,866	3,97
	Melakukan inovasi secara individual dalam pekerjaan	0,806	0,894	3,80
	Mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan	0,775	0,878	3,76

Sumber: Hasil Analisis Data (2024).

Tabel 1 menyajikan nilai bobot faktor, nilai koefisien korelasi serta mean dari setiap indikator untuk variabel yang diamati pada penelitian ini. Nilai mean berikut nilai alpha cronbach juga disajikan untuk setiap variabel. Pada variabel persepsi dukungan organisasi diketahui nilai mean = 3,904 menunjukkan bahwa secara umum, responden memiliki persepsi yang cukup positif terhadap dukungan organisasi. Nilai Alpha Cronbach sebesar 0,856 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik untuk instrumen ini. Semua indikator memiliki koefisien korelasi yang cukup tinggi dengan faktor Persepsi Dukungan Organisasi, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memang mengukur konstruk yang sama. Indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah "Organisasi mengapresiasi usaha ekstra dari pegawai" (0,867), yang menunjukkan bahwa apresiasi terhadap usaha ekstra pegawai menjadi elemen paling signifikan dalam membentuk persepsi dukungan organisasi. Namun, mean indikator ini (3,93) sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lain, seperti "Organisasi menilai kontribusi dari pegawai" (4,11) dan "Organisasi bangga atas pencapaian pegawai" (4,08). Indikator dengan mean terendah adalah "Organisasi peduli dengan permasalahan pegawai" (3,70), yang mengindikasikan bahwa aspek perhatian organisasi terhadap permasalahan pegawai masih dapat ditingkatkan untuk memperkuat persepsi dukungan organisasi secara keseluruhan. Selain itu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apresiasi terhadap usaha ekstra sangat penting dalam membentuk persepsi dukungan organisasi. Secara umum, responden memberikan persetujuan yang cukup tinggi terhadap pernyataan-pernyataan dalam indikator Persepsi Dukungan Organisasi.

Pada variabel motivasi pelayanan publik diketahui nilai mean = 3,891 menunjukkan tingkat motivasi pelayanan publik yang juga cukup tinggi di kalangan responden. Alpha Cronbach sebesar 0,804 menunjukkan bahwa instrumen ini reliabel. Semua indikator memiliki koefisien korelasi yang cukup tinggi dengan faktor Motivasi Pelayanan Publik, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memang mengukur konstruk yang sama. Indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah "Minat dalam pembuatan kebijakan publik" (0,911), dengan mean 4,16. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa minat dalam pembuatan kebijakan publik sangat penting dalam membentuk motivasi pelayanan publik. Secara umum responden memberikan persetujuan yang cukup tinggi terhadap pernyataan-pernyataan dalam indikator Motivasi Pelayanan Publik. Hal ini mengindikasikan bahwa minat terhadap kebijakan publik merupakan elemen kunci dalam membentuk motivasi pelayanan publik. Indikator dengan mean terendah adalah "Komitmen pada kepentingan publik" (3,67). Meskipun bobot faktornya tidak terlalu rendah (0,747), ini menunjukkan perlunya upaya untuk memperkuat komitmen pegawai terhadap kepentingan publik.

Pada variabel perilaku proaktif diketahui nilai mean = 3,914 menunjukkan tingkat perilaku proaktif yang tinggi di kalangan responden. Alpha Cronbach sebesar 0,897 mengindikasikan bahwa instrumen perilaku proaktif ini sangat reliabel. Semua indikator memiliki koefisien korelasi yang sangat tinggi dengan faktor Perilaku Proaktif,

menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memang mengukur konstruk yang sama. Semua indikator memiliki kontribusi yang cukup seimbang terhadap faktor Perilaku Proaktif. Responden memberikan persetujuan yang cukup tinggi terhadap pernyataan-pernyataan dalam indikator Perilaku Proaktif. Indikator dengan bobot faktor tertinggi adalah "Melakukan inovasi secara individual dalam pekerjaan" (0,894), meskipun mean indikator ini (3,80) lebih rendah dibandingkan indikator lain, seperti "Berperan aktif dalam pekerjaan" (4,12). Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi individu merupakan aspek penting dari perilaku proaktif, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan. Indikator dengan mean terendah adalah "Mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan" (3,76), meskipun bobot faktornya cukup tinggi (0,878). Hal ini menunjukkan bahwa upaya proaktif dalam pencegahan masalah masih dapat ditingkatkan untuk memperkuat perilaku proaktif secara keseluruhan.

Dari ketiga variabel, Perilaku Proaktif memiliki mean tertinggi (3,914), diikuti oleh Persepsi Dukungan Organisasi (3,904) dan Motivasi Pelayanan Publik (3,891). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif cukup kuat dalam kalangan responden yang merupakan pegawai negeri sipil yang bekerja di organisasi publik. Bobot faktor menunjukkan konsistensi bahwa masing-masing indikator memiliki kontribusi signifikan terhadap variabel utama, dengan nilai tertinggi ditemukan pada indikator-indikator yang berkaitan dengan apresiasi organisasi dan minat terhadap kebijakan publik. Meskipun hasil secara keseluruhan positif, perhatian lebih dapat diberikan pada aspek-aspek yang memiliki mean relatif lebih rendah, seperti perhatian terhadap permasalahan pegawai (Persepsi Dukungan Organisasi) dan komitmen pada kepentingan publik (Motivasi Pelayanan Publik), untuk meningkatkan variabel-variabel tersebut.

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Untuk Validitas Diskriminan

Konstruk	AVE	VAVE	Persepsi Dukungan Organisasi	Motivasi Pelayanan Publik	Perilaku Proaktif
Persepsi Dukungan Organisasi	0,586	0,765	1,000		
Motivasi Pelayanan Publik	0,635	0,797	0,848	1,000	
Perilaku Proaktif	0,770	0,877	0,837	0,895	1,000

Sumber: Hasil Analisis Data (2024).

Tabel di atas menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana masing-masing konstruk dalam penelitian, yaitu Persepsi Dukungan Organisasi, Motivasi Pelayanan Publik, dan Perilaku Proaktif, dapat dibedakan satu sama lain. Dengan kata lain, pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa ketiga konstruk tersebut benar-benar mewakili konsep yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih. Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan proporsi varians dalam suatu indikator yang dijelaskan oleh faktor latennya. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 umumnya dianggap sebagai indikasi bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang baik. Pada tabel di atas, ketiga konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti masing-masing konstruk berhasil menjelaskan sebagian besar varians dalam indikator-indikatornya. Ini merupakan indikasi awal yang baik bahwa konstruk-konstruk tersebut valid dan reliabel. Nilai korelasi yang tinggi mengindikasikan bahwa kedua konstruk tersebut memiliki hubungan yang kuat, sedangkan nilai korelasi yang rendah mengindikasikan bahwa kedua konstruk tersebut relatif independen. Pada tabel di atas, nilai korelasi antar konstruk berada di bawah akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk. Ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan antara konstruk-konstruk tersebut, namun hubungan tersebut tidak terlalu kuat sehingga masing-masing konstruk masih dapat dibedakan satu sama lain.

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan, dapat disimpulkan bahwa ketiga konstruk dalam penelitian, yaitu Persepsi Dukungan Organisasi, Motivasi Pelayanan Publik, dan Perilaku Proaktif, memiliki validitas diskriminan yang baik. Artinya, ketiga konstruk tersebut dapat dibedakan satu sama lain dan mewakili konsep yang berbeda. Hal ini memberikan keyakinan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur secara akurat konstruk-konstruk yang ingin diukur.

**Tabel 3.** Nilai R-Square

Konstruk	R Square
Persepsi Dukungan Organisasi	
Motivasi Pelayanan Publik	0,720
Perilaku Proaktif	0,822

Sumber: Hasil Analisis Data (2024).

Nilai R-Square sebesar 0,720 mengindikasikan bahwa sekitar 72% variabilitas dalam konstruk Motivasi Pelayanan Publik dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi. Artinya, variabel-variabel independen yang digunakan dalam model cukup baik dalam memprediksi tingkat Motivasi Pelayanan Publik. Nilai R-Square sebesar 0,822 menunjukkan bahwa sekitar 82,2% variabilitas dalam konstruk Perilaku Proaktif dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen. Nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk Motivasi Pelayanan Publik, yang berarti model regresi untuk Perilaku Proaktif memiliki daya prediksi yang lebih baik. Variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas dari kedua konstruk tersebut. Model untuk Perilaku Proaktif memiliki daya prediksi yang lebih baik dibandingkan dengan model untuk Motivasi Pelayanan Publik.

**Tabel 4.** Koefisien Jalur Penelitian

	Koefisien Beta	t-Statistic	P	Hasil
Persepsi Dukungan Organisasi -> Motivasi Pelayanan Publik	0,848	27,470	0,000	Signifikan
Persepsi Dukungan Organisasi -> Perilaku Proaktif	0,277	3,152	0,002	Signifikan
Motivasi Pelayanan Publik -> Perilaku Proaktif	0,660	8,155	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Analisis Data (2024).

Nilai koefisien pada jalur menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel. Nilai pengaruh diantara persepsi dukungan organisasi terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 0.848, menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat dan positif antara kedua variabel ini. Artinya, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik yang dirasakan oleh individu. Terdapat hubungan positif yang sangat kuat dan signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Motivasi Pelayanan Publik. Artinya, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi pelayanan publik individu.

Koefisien beta menunjukkan nilai sebesar 0.277 pada jalur antara persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku proaktif. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Perilaku Proaktif. Namun, kekuatan hubungan ini lebih rendah dibandingkan dengan hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dan Motivasi Pelayanan Publik. Koefisien beta menunjukkan nilai sebesar 0.660 pada jalur antara motivasi pelayanan publik terhadap perilaku proaktif. Sifat pengaruhnya adalah positif yang sangat kuat dan signifikan antara Motivasi Pelayanan Publik dengan Perilaku Proaktif. Semakin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin meningkatkan perilaku proaktif di tempat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam menjalankan tugasnya serta pekerjaan yang dilakukan pada organisasi.

## Pembahasan

Hasil penelitian dapat mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menunjukkan peran penting dari motivasi pelayanan publik dalam meningkatkan perilaku individual di tempat kerja (Hidayati & Sunaryo, 2019; Petrovsky & Ritz, 2014; Pratama & Nurhidayah, 2019; Putranto et al., 2018) termasuk perilaku proaktif (Apipudin et al., 2023; Borst et al., 2017). Di sisi lain persepsi dukungan organisasi juga ditemukan mempunyai pengaruh yang penting pada perilaku proaktif yang artinya mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu (Caesens et al., 2016; Pradesa et al., 2023). Namun temuan penelitian penting disini adalah besarnya pengaruh dari persepsi dukungan organisasi terhadap motivasi pelayanan publik, dan nilai pengaruhnya terbesar jika dibandingkan dengan nilai pengaruh antar variabel lainnya di dalam model penelitian. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai yang bekerja di sektor publik maka hal ini akan semakin mendorong peningkatan motivasi dalam memberikan pelayanan bagi publik. Fungsi resiprokasi dari dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasinya (Cropanzano & Mitchell, 2005; Eisenberger et al., 2001) ternyata berlaku pada motivasi pelayanan publik, tentang seberapa besar individu mempunyai motivasi yang spesifik dan khusus dalam bekerja di organisasi yang menyelenggarakan pelayanan bagi publik atau masyarakat (Perry et al., 2010; Perry & Wise, 1990). Nilai pengaruh ini yang terbesar sehingga dibandingkan dengan perilaku proaktif pegawai, motivasi pelayanan publik adalah hasil terpenting dari persepsi dukungan organisasi.

Hasil penelitian ini, jika ditinjau dari kerangka teori pertukaran sosial, menegaskan bahwa pegawai yang merasa mendapatkan dukungan dari tempat kerjanya memiliki kecenderungan untuk lebih bersemangat dalam menyajikan layanan publik yang bermutu, dan pada akhirnya, menunjukkan inisiatif kerja yang lebih besar. Bantuan dari organisasi, yang meliputi perhatian terhadap ide-ide pegawai, penghargaan atas prestasi, dan kepedulian terhadap kesejahteraan, menciptakan hubungan saling memberi dan menerima antara pegawai dan

perusahaan. Pegawai merasa bahwa kontribusi dihargai, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan balasan berupa layanan yang unggul dan aktif dalam pekerjaan yang dilakukan. Persepsi akan dukungan organisasi ini menumbuhkan rasa percaya dan kesetiaan pegawai pada organisasi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bertindak dengan inisiatif demi kebaikan organisasi.

Teori pertukaran sosial juga menjelaskan bagaimana dorongan untuk melayani masyarakat berperan dalam meningkatkan inisiatif kerja pegawai. Pegawai yang memiliki ketertarikan dalam merancang kebijakan publik, komitmen pada kepentingan masyarakat, empati, dan kesediaan untuk berkorban secara pribadi, merasa bahwa pekerjaan mereka mengandung makna yang lebih dalam daripada sekadar mencari keuntungan finansial. Mereka memandang pekerjaan mereka sebagai bentuk kontribusi kepada masyarakat, sehingga mereka terdorong untuk memberikan performa terbaik. Dalam konteks pertukaran sosial, pegawai merasa bahwa mereka menerima kepuasan psikologis dan sosial dari pekerjaan mereka, sehingga mereka termotivasi untuk membalasnya dengan menunjukkan inisiatif kerja yang bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat luas.

Penemuan penting dari hasil penelitian ini adalah bahwa persepsi dukungan organisasi dan dorongan untuk melayani masyarakat secara signifikan mempengaruhi inisiatif kerja pegawai, menekankan pentingnya menciptakan suasana kerja yang suportif dan memotivasi. Perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan pegawai dan menghargai kontribusi mereka, membangun iklim pertukaran sosial yang positif. Dalam suasana seperti itu, pegawai merasa terdorong untuk memberikan performa terbaik bagi organisasi, karena mereka merasa bahwa organisasi juga memberikan yang terbaik bagi mereka. Selain itu, organisasi yang mampu memupuk dorongan untuk melayani masyarakat di antara pegawai, akan memiliki pegawai yang lebih berkomitmen dan proaktif. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan dapat memberikan dampak positif pada masyarakat, akan tergerak untuk berinisiatif dan mencari cara untuk meningkatkan kualitas layanan publik.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa prinsip-prinsip teori pertukaran sosial relevan dalam konteks organisasi publik khususnya yang memberikan pelayanan bagi masyarakat. Dukungan organisasi dan dorongan untuk melayani masyarakat membentuk suasana pertukaran yang positif, di mana pegawai merasa termotivasi untuk membalas kontribusi organisasi dengan menunjukkan inisiatif kerja. Organisasi yang ingin meningkatkan inisiatif kerja pegawai, perlu membangun suasana kerja yang suportif dan memotivasi, serta memupuk dorongan untuk melayani masyarakat di antara pegawai. Dengan demikian, organisasi dapat membangun siklus pertukaran yang saling menguntungkan, di mana pegawai dan organisasi sama-sama mendapatkan manfaat.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan determinan terpenting dari motivasi pelayanan publik yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil terutama yang bekerja di area Kota Bandung. Selain itu perilaku proaktif yang ditunjukkan para pegawai tersebut cenderung lebih didorong oleh besarnya motivasi pelayanan publik yang dimilikinya. Secara umum baik persepsi dukungan organisasi dan motivasi pelayanan publik dalam model efektif menjelaskan variabilitas dari perilaku proaktif. Organisasi sektor publik disarankan untuk memperkuat persepsi dukungan yang dirasakan oleh pegawai melalui program penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karier yang jelas. Hal ini dapat mendorong motivasi pelayanan publik yang lebih tinggi. Motivasi pelayanan publik yang tinggi terbukti mampu meningkatkan perilaku proaktif pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dedikasi pegawai dalam melayani publik, misalnya melalui penguatan budaya kerja yang mengutamakan pelayanan. Meskipun pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Proaktif lebih rendah dibandingkan hubungannya dengan Motivasi Pelayanan Publik, penguatan perilaku proaktif tetap penting. Langkah ini dapat diwujudkan melalui pemberdayaan pegawai untuk berinisiatif dalam memecahkan masalah dan memberikan otonomi yang lebih besar dalam tugas-tugas mereka. Penelitian di masa mendatang dapat mempertimbangkan faktor lain yang berpotensi meningkatkan perilaku proaktif dan motivasi pelayanan publik, seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Studi komparatif di sektor lain dapat memberikan wawasan tambahan tentang generalisasi temuan ini di berbagai konteks.

#### Daftar Pustaka

- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102–120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218–235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>

- Agustina, I., Rindiani, B., Dellarosa, A., Gunawan, A. A., & Herdiana, S. (2022). How Well are Job Burnout and Engagement Related to Public Service Motivation Among Civil Servants ? Empirical Evidence in Pandemic Setting. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 36–45. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.828>
- Apipudin, A., Sindrawati, S., & Abdullah, M. S. (2023). Peran Motivasi Pelayanan Publik Serta Keterikatan Dengan Pekerjaan Dalam Mendorong Perilaku Proaktif Pegawai Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung Apipudin. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3), 2334–2345.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., & Lako, C. J. (2017). Exploring the Job Demands – Resources Model of Work Engagement in Government : Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 1–26. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398–411. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dharmanegara, I. B. A., Harijanto, D., Jamaluddin, M. R., & Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS : Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image : Jurnal Riset Manajemen*, 11(2), 269–282.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support : Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124.
- Guswandi, G., Nursyamsi, I., Sumardi, S., & Hardiyono, H. (2020). Improving Performance: Motivation of Public Service Officers and their Commitment. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(2), 51–56. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i2.332>
- Hanif, R., & Narjono, A. I. (2015). Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Kerja Positif Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Pos Indonesia Malang Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 9(2), 48–53.
- Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job ? *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i1.1>
- Hidayati, N., & Sunaryo, H. (2019). The effect of public service motivation on job performance through satisfaction and commitment: case of public officer in immigration office malang. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 7(1), 1–16.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Maulina, A. R., & Wicaksono, D. A. (2021). Pengaruh Work Overload dan Perceived Organizational Support dengan Job Stress Pegawai Bank di Masa Pandemi. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(1), 797–809. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i1.26952>
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior : Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., & Liao, J. (2016). Wise proactivity: How to be proactive and wise in building your career. *Organizational Dynamics*, 45(3), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.007>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service : Twenty Years of Research and an Agenda for the Future Symposium. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.3892/ijmm.8.5.549>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00466.x>
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: a critical perspective. *Evidence-Based HRM*, 2(1), 57–79. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2013-0020>



- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133–146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Pradesa, H. A., Tanjung, H., Agustina, I., & Salleh, N. S. N. M. (2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, 4(2), 244–260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Pratama, A. B., & Nurhidayah, A. (2019). Does Public Service Motivation Matter to Employees' Performance and Organizational Commitment in Sub-district Offices? *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 23(1), 1–15. <https://doi.org/10.22146/jkap.37913>
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik : Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176–211.
- Putranto, R. A., Setiajatnika, E., & Fahmi, I. (2018). The Effect of Public Service Motivation and Job Satisfaction on Public Officers' Performance through Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1422–1435. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5247>
- Rany, Y., & Tyas, A. A. W. P. (2024). Implementasi dan Pengaruh Transformasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Melalui Pengaturan Kerja Fleksibel. *Jurnal Ekonomi Manajemen (JEKMa) IMPLEMENTASI*, 28(5), 54–61.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach - Sixth Edition*. Wiley & Sons.
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future. *Journal of Management*, 44(3), 1250–1278. <https://doi.org/10.1177/0149206315602531>
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M., & Pradesa, H. A. (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864–875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership : An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338–351.
- Wicaksono, K. W. (2019). Transforming The Spirit Of New Public Service Into Public Management Reform In Indonesia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 2(1), 24. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v2i1.20190>