

**PENGARUH MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KEPUASAN
KERJA MELALUI KETERLIBATAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI PADA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK MALL PELAYANAN
PUBLIK SIOLA KOTA SURABAYA**

Dewi Suryanita Pratiwi

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
19013010092@student.upnjatim.ac.id

Diah Hari Suryaningrum

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
diah.suryaningrum.ak@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

This research aims to examine the effect of public service motivation, work engagement, and organizational commitment on job satisfaction. In addition, it also test work engagement and organizational commitment as a mediating variables. Mall Pelayanan Publik Siola Surabaya is the population in this study by determining the sample using convenience sampling. The research sample used was 135 public sector employees using SEM-PLS analysis. The results of this study are public service motivation and organizational commitment have a positive effect on job satisfaction, while work engagement is proven to have no effect. Another result is that public service motivation has a positive effect on organizational commitment and work engagement. Then organizational commitment can mediate the influence of public service motivation on job satisfaction, while work engagement is proven not to mediate the effect.

Keywords: *Public Motivation, Work Engagement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh motivasi pelayanan publik, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, juga menguji keterlibatan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Mall Pelayanan Publik Siola Surabaya merupakan populasi penelitian ini dengan teknik *convenience sampling*. Sampel penelitian berjumlah 135 pegawai sektor publik dengan teknik analisis SEM-PLS. Hasil penelitian ini yaitu motivasi pelayanan publik dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan keterlibatan kerja terbukti tidak berpengaruh. Hasil lainnya yaitu motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Kemudian komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja, sementara keterlibatan kerja terbukti tidak memediasi pengaruh tersebut.

Kata kunci: Motivasi Pelayanan Publik, Keterlibatan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi faktor untuk menentukan berhasil atau tidak dalam menjalankan suatu organisasi (Nurhidayah & Munari, 2022). Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Dwiyanti & Bagia, 2020). Kondisi kerja yang ideal perlu diciptakan oleh organisasi sehingga dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan keterampilan, salah satunya yaitu dengan menciptakan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yaitu keadaan emosi seseorang yang menyenangkan dan positif yang berasal dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Hakim & Hamid, 2021). Beberapa penelitian memandang kepuasan kerja sebagai topik atau studi yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas pelayanan (Lu & Chen, 2022). Kepuasan kerja selalu berkaitan dengan performa kerja baik dari sisi pegawai maupun sisi organisasi. Terdapat perbedaan kepuasan kerja di organisasi sektor publik dan pegawai di organisasi sektor privat. Perbedaan tersebut dapat terlihat dari pengaruh gaji yang diterima, usia, lama bekerja, jenis pekerjaan, tingkat pekerjaan, dan lingkungan kerja (Hasby, 2020). Upaya pelayanan publik menjadi tanggung jawab organisasi sektor publik dalam hal memenuhi kesejahteraan dan kepentingan umum (Islamiatus & Yuhertiana, 2021). Pemenuhan kebutuhan pegawai pada organisasi sektor publik juga perlu diperhatikan agar dapat mendukung tujuan organisasi yaitu memberikan pelayanan kepada publik. Dalam meningkatkan pelayanan publik, pemerintah Kota Surabaya melakukan pembenahan gedung Siola guna mengaktifkan kembali fungsi Mall Pelayanan Publik yaitu memberikan pelayanan publik secara administratif, cepat, mudah, dan efisien. Pembenahan Mall Pelayanan Publik Surabaya dilakukan dengan tujuan untuk memberikan akses kemudahan bagi masyarakat mengakses layanan administrasi dan mengurus segala perizinan (Surabaya.go.id, 2022). Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan peneliti, kepuasan kerja yang dimiliki para pegawai menjadi salah satu permasalahan yang ada di setiap organisasi di Mall Pelayanan Publik Siola Kota

Surabaya. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada pegawai sektor publik yang berasal dari OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang berbeda, terdapat 3 hal yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu tingkat pekerjaan, pimpinan dan rekan kerja. Baik di organisasi sektor publik maupun swasta, kepuasan kerja saling berhubungan dengan motivasi (Hasby, 2020). Motivasi merupakan dorongan dan semangat pegawai dalam meningkatkan kepercayaan diri sehingga bergairah dalam menjalani pekerjaan (Laksono & Wilasittha, 2021). Menurut Hakim & Hamid (2021) kepuasan kerja berkorelasi dengan motivasi pelayanan publik. Motivasi pelayanan publik ialah kecenderungan seseorang atau individu dalam merespons motif secara unik yang berada di lingkup organisasi sektor publik (Perry & Wise, 1990). Menurut Lu & Chen (2022) motivasi pelayanan publik berkorelasi positif dengan sikap dan perilaku karyawan, oleh sebab itu motivasi pelayanan publik cenderung dianggap untuk menjelaskan sikap kerja pegawai sektor publik. Teori *public service motivation* berpendapat bahwa motivasi pelayanan publik berkorelasi positif dengan sikap dan perilaku kerja. Selain motivasi pelayanan publik, faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja ialah keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Terdapat perbedaan dari hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian Seprianto (2021) dan Dewi (2019) membuktikan bahwa semakin pegawai terlibat dalam suatu pekerjaan maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai juga meningkat. Namun, hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian Munfaridi & Sayuti (2020) yang membuktikan bahwa tingginya keterlibatan kerja tidak berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja seseorang. Semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja seseorang maka dapat menurunkan kepuasan kerja. Faktor kedua yang dapat memengaruhi kepuasan kerja ialah komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat penting bagi suatu organisasi untuk mempertahankan para pegawai agar tetap berkontribusi kepada organisasi (Rumangkit & Haholongan, 2019). Menurut Dwiyantri & Bagia (2020) komitmen organisasi berhubungan yang erat dan saling terikat dengan kepuasan kerja. Komitmen organisasi dapat berupa dalam bentuk tenaga, waktu, dan pikiran. Tingkat komitmen organisasi seseorang dalam suatu organisasi sangat berbeda. Hal ini selaras dengan penelitian (Afif &

Andayani, 2021) bahwa rasa komitmen yang tinggi akan mempermudah pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan tujuan organisasi yang ditetapkan sejak awal dapat tercapai.

TELAAH LITERATUR

Motivasi Pelayanan Publik

Motivasi pelayanan publik merupakan kecenderungan seseorang atau individu dalam merespon motif secara unik yang berada di lingkup organisasi sektor publik (Perry & Wise, 1990). Menurut Lu & Chen (2022) motivasi pelayanan publik cenderung dianggap menjelaskan sikap kerja pegawai sektor publik. Karyawan yang memiliki motivasi pelayanan publik tinggi maka kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dirasakan akan semakin tinggi. Pegawai sektor publik lebih mengutamakan nilai-nilai penghargaan atau *reward* yang diterima dan manfaat pekerjaan dalam melayani kepentingan publik (Lu & Chen, 2022). Terdapat empat dimensi motivasi pelayanan publik yaitu ketertarikan terhadap kebijakan publik, komitmen untuk kepentingan publik, perasaan simpati atau kasihan, dan sikap pengorbanan diri.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan tingkat sejauh mana seseorang berpihak pada suatu pekerjaan, aktif berpartisipasi dan menganggap pekerjaan sebagai bentuk penghargaan diri. Keterlibatan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai (Maulinda & Nurlina, 2018). Individu dengan keterlibatan kerja yang lebih besar akan mendedikasikan diri pada peran pekerjaan dan mencoba untuk mengekspresikan atau menampilkan diri secara sadar, fisik, emosional, dan spiritual (Lu & Chen, 2022). Keterlibatan kerja menjadi aspek penting yang dapat memengaruhi beragam hal sikap dan perilaku seseorang di tempat ia bekerja (Rahman & Niamul, 2022). Keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki rasa optimis, fokus terhadap pekerjaan, antusias yang tinggi, dan mampu bekerja ekstra untuk berkontribusi terhadap organisasi (Samud & Pio, 2021).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah kondisi dimana seseorang berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginannya mempertahankan keanggotaannya di organisasi. Komitmen dapat muncul pada dalam diri individu ketika ia merasa bahwa harus melakukan pencapaian terbaik, dan terlibat serta berpartisipasi secara aktif dalam suatu organisasi (Utama & Hidajat, 2022). Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi lebih peduli dengan keberlangsungan organisasi dan berusaha melakukan yang terbaik untuk organisasi (Rumangkit & Haholongan, 2019). Komitmen organisasi selalu berhubungan dengan kepuasan kerja. Kedua hubungan tersebut dapat mendefinisikan sejauh mana seorang karyawan memiliki “rasa kesatuan” dengan organisasi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, suatu organisasi harus jeli untuk melihat mana seseorang yang memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan mana seseorang karyawan yang hanya melakukan pekerjaannya berdasarkan rasa keinginan saja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu keadaan emosi seseorang yang menyenangkan dan positif yang berasal dari penilaian suatu pekerjaan dan juga pengalaman kerja (Hakim & Hamid, 2021). Dampak dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan para pegawai dapat berpengaruh pada berjalannya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Beberapa penelitian memandang kepuasan kerja sebagai topik atau studi yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas pelayanan (Lu & Chen, 2022). Kepuasan kerja cenderung berkaitan dengan pengalaman kerja dan pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh seseorang ketika mereka merasa kebutuhannya telah terpenuhi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu tingkat pekerjaan, gaya kepemimpinan atasan, gaji/upah, rekan kerja, dan promosi atau jenjang karir. Kepuasan kerja selalu berkaitan dengan performa kerja baik dari sisi pegawai maupun sisi organisasi. Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh seseorang ketika mereka merasa kebutuhannya telah terpenuhi. Dengan begitu, seorang pegawai akan loyalitas dan memberikan kemampuan mereka kepada organisasi. (Sudiarditha et al., 2016). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi

akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang memiliki tingkat kepuasan rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Hartini et al., 2021).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini ialah kuantitatif. Pengukuran variabel menggunakan skala *likert*. Penggunaan data primer pada berasal dari hasil kuesioner. Populasi penelitian ini yaitu seluruh pegawai sektor publik yang bekerja di Mall Pelayanan Publik Siola Kota Surabaya dengan jumlah 4 organisasi sektor publik. Sampel penelitian diperoleh dengan metode *convenience sampling*, untuk menentukan ukuran sampel berdasarkan teori Hair *et al.*, (2018) yaitu jumlah sampel merupakan jumlah parameter dari setiap variabel yang dikali 5 sampai dengan 10, sehingga 27 keseluruhan indikator penelitian ini dikalikan dengan 5 (angka pengalinya) maka diperoleh sebanyak 135 sampel. SEM-PLS dengan *software* SmartPLS versi 4.0.9.2 digunakan sebagai teknik analisis data

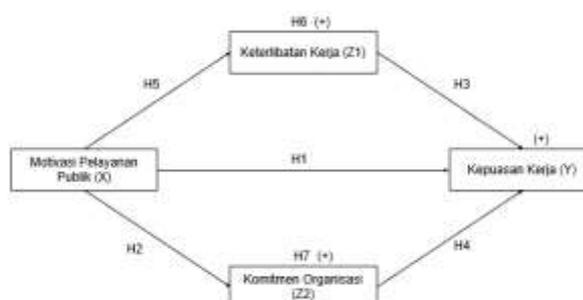
Tabel 1. Penentuan sampel

| No | Penentuan Sampel | Jumlah |
|---------------------|--|------------|
| 1 | Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, dan Perdagangan Kota Surabaya | 37 |
| 2 | Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, dan Olahraga, serta Pariwisata Kota Surabaya | 40 |
| 3 | Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya | 39 |
| 4 | Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya | 19 |
| Total Sampel | | 135 |

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Konseptual



Hipotesis penelitian ini berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1 yaitu:

H1: Kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik,

H2: Komitmen organisasi secara positif dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik,

H3: Kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh keterlibatan kerja,

H4: Kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh komitmen organisasi,

H5: Keterlibatan kerja secara positif dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik,

H6: Keterlibatan kerja memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja,

H7: Komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuesioner kepada 135 pegawai sektor publik di Mall Pelayanan Publik Siola Kota Surabaya dilakukan selama bulan Mei-Juni 2023. Berikut ringkasan demografi responden:

Tabel 2. Demografi responden

| No | Karakteristik | Jumlah | Presentase |
|----|---------------------|--------|------------|
| 1. | Jenis Kelamin | | |
| | Laki-laki | 72 | 53% |
| | Perempuan | 63 | 47% |
| 2. | Usia | | |
| | <30 tahun | 32 | 24% |
| | 31-38 tahun | 28 | 21% |
| | 39-45 tahun | 30 | 22% |
| | 46-53 tahun | 29 | 21% |
| | >53 tahun | 16 | 12% |
| 3. | Pendidikan Terakhir | | |
| | SMA | 38 | 28% |
| | D1/D2/D3 | 11 | 8% |
| | S1 | 74 | 55% |

| No | Karakteristik | Jumlah | Presentase |
|----|---------------|--------|------------|
| | S2-S3 | 12 | 9% |
| 4. | Masa Kerja | | |
| | <5 tahun | 39 | 29% |
| | 5-10 tahun | 36 | 27% |
| | 10-15 tahun | 32 | 23% |
| | >15 tahun | 28 | 21% |

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Uji Validitas Konvergen

Tabel 3. Uji Validitas Konvergen

| Variabel | Item Pengukuran | Outer Loading | AVE | Variabel | Item Pengukuran | Outer Loading | AVE |
|-------------------------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------------|-----------------|---------------|-------|
| Motivasi Pelayanan Publik (X) | PSM.1 | 0,732 | 0,517 | Komitmen Organisasi (Z2) | KOM.1 | 0,732 | 0,538 |
| | PSM.2 | 0,714 | | | KOM.2 | 0,729 | |
| | PSM.3 | 0,714 | | | KOM.3 | 0,785 | |
| | PSM.4 | 0,717 | | | KOM.4 | 0,716 | |
| | PSM.5 | 0,711 | | | KOM.5 | 0,713 | |
| | PSM.6 | 0,724 | | | KOM.6 | 0,710 | |
| | PSM.7 | 0,745 | | | KOM.7 | 0,748 | |
| | PSM.8 | 0,710 | Kepuasan Kerja (Y) | KPS.1 | 0,766 | 0,573 | |
| | PSM.9 | 0,718 | | KPS.2 | 0,741 | | |
| | PSM.10 | 0,712 | | KPS.3 | 0,769 | | |
| | PSM.11 | 0,717 | | KPS.4 | 0,732 | | |
| | PSM.12 | 0,715 | | KPS.5 | 0,777 | | |
| Keterlibatan Kerja (Z1) | KTB.1 | 0,744 | 0,629 | | | | |
| | KTB.2 | 0,816 | | | | | |
| | KTB.3 | 0,816 | | | | | |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Hasil pengujian yang ditampilkan tabel 3 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator atau item pengukuran mempunyai nilai *outer loading* di atas 0,70. Tingkat validitas konvergen berdasarkan nilai AVE menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai $AVE > 0.5$. Hal tersebut membuktikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan sebagai validitas konvergen yang baik.

Uji Validitas Diskriminan

a. Cross Loading

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

| | Motivasi Pelayanan Publik (X) | Keterlibatan Kerja (Z1) | Komitmen Organisasi (Z2) | Kepuasan Kerja (Y) |
|--------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| PSM.1 | 0,732 | 0,284 | 0,569 | 0,343 |
| PSM.2 | 0,714 | 0,300 | 0,526 | 0,360 |
| PSM.3 | 0,714 | 0,354 | 0,582 | 0,384 |
| PSM.4 | 0,717 | 0,341 | 0,468 | 0,458 |
| PSM.5 | 0,711 | 0,351 | 0,498 | 0,339 |
| PSM.6 | 0,724 | 0,309 | 0,498 | 0,378 |
| PSM.7 | 0,745 | 0,232 | 0,514 | 0,445 |
| PSM.8 | 0,710 | 0,200 | 0,439 | 0,418 |
| PSM.9 | 0,718 | 0,307 | 0,511 | 0,347 |
| PSM.10 | 0,712 | 0,242 | 0,445 | 0,492 |
| PSM.11 | 0,717 | 0,181 | 0,455 | 0,429 |
| PSM.12 | 0,715 | 0,212 | 0,472 | 0,418 |
| KTB.1 | 0,295 | 0,744 | 0,203 | 0,178 |
| KTB.2 | 0,252 | 0,816 | 0,200 | 0,148 |
| KTB.3 | 0,358 | 0,816 | 0,291 | 0,159 |
| KOM.1 | 0,456 | 0,103 | 0,732 | 0,463 |
| KOM.2 | 0,476 | 0,147 | 0,729 | 0,314 |
| KOM.3 | 0,528 | 0,167 | 0,785 | 0,405 |
| KOM.4 | 0,544 | 0,333 | 0,716 | 0,412 |
| KOM.5 | 0,437 | 0,182 | 0,713 | 0,297 |
| KOM.6 | 0,566 | 0,310 | 0,710 | 0,342 |
| KOM.7 | 0,541 | 0,260 | 0,748 | 0,457 |
| KPS.1 | 0,539 | 0,126 | 0,464 | 0,766 |
| KPS.2 | 0,455 | 0,220 | 0,390 | 0,741 |
| KPS.3 | 0,373 | 0,099 | 0,353 | 0,769 |
| KPS.4 | 0,369 | 0,189 | 0,364 | 0,732 |
| KPS.5 | 0,317 | 0,143 | 0,410 | 0,777 |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Hasil nilai *cross loading* pada tabel 4 memperlihatkan bahwa keseluruhan nilai *cross loading* dari setiap indikator lebih dari 0.70, sehingga dapat dikatakan telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

b. Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 5. Nilai HTMT

| | Komitmen Organisasi (Z2) | Kepuasan Kerja (Y) | Keterlibatan Kerja (Z1) | Motivasi Pelayanan Publik (X) |
|-----|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| KOM | | | | |
| KPS | 0,618 | | | |
| KTB | 0,368 | 0,269 | | |
| PSM | 0,777 | 0,627 | 0,469 | |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Pengujian HTMT pada tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran mempunyai nilai HTMT kurang dari 0.9. Hasil tersebut menandakan bahwa nilai HTMT<0,90 hal ini dapat membuktikan bahwa validitas diskriminan tercapai.

c. Nilai Fornell-Larcker

Tabel 6. Nilai *Fornell-Larcker*

| | Komitmen Organisasi (Z2) | Kepuasan Kerja (Y) | Keterlibatan Kerja (Z1) | Motivasi Pelayanan Publik (X) |
|-----|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| KOM | 0,734 | | | |
| KPS | 0,530 | 0,757 | | |
| KTB | 0,297 | 0,205 | 0,793 | |
| PSM | 0,695 | 0,557 | 0,387 | 0,719 |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Nilai *fornell-larcker* yang ditunjukkan pada tabel 6 membuktikan bahwa keseluruhan akar dari AVE pada tiap konstruk mempunyai nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi dengan variabel lainnya. Hal ini berarti model penelitian ini mempunyai nilai validitas diskriminan yang baik menurut pengujian *Fornell Larcker Criterion*.

Uji Reliabilitas

Tabel 7. Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's alpha | Composite reliability |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Motivasi Pelayanan Publik (X) | 0,915 | 0,916 |
| Keterlibatan Kerja (Z1) | 0,706 | 0,711 |
| Komitmen Organisasi (Z2) | 0,857 | 0,859 |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0,816 | 0,823 |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Hasil uji reliabilitas di tabel 7 memperlihatkan bahwa keseluruhan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki nilai lebih dari 0.7 serta membuktikan bahwa variabel yang digunakan telah memenuhi syarat uji reliabilitas.

Uji Inner Model

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi

| | R-square | R-square adjusted |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Keterlibatan Kerja (Z1) | 0.150 | 0.144 |
| Komitmen Organisasi (Z2) | 0.483 | 0.479 |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.350 | 0.335 |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada tabel 8 memperlihatkan bahwa nilai R^2 variabel kepuasan kerja sebesar 0.350. Berdasarkan hasil pengujian di atas, besarnya pengaruh motivasi pelayanan publik, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 35%, dan sisanya 65% dapat dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Besarnya pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap keterlibatan kerja sebesar 15%. Besarnya pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap komitmen organisasi 48.3%, dan sisanya 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

b. Prediction Relevance (Q^2 -square)

Nilai *prediction relevance* (Q^2) lebih besar dari 0 menunjukkan model jalur memiliki relevansi prediktif untuk konstruk endogen (Hair *et al.*, 2018:780). Untuk menghitung nilai *prediction relevance* atau *Q-square* menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) (1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,150) (1 - 0,483) (1 - 0,350)$$

$$Q^2 = 1 - (0,85) (0,517) (0,65)$$

$$Q^2 = 0,714$$

Berdasarkan perhitungan *Q-square* menggunakan rumus tersebut maka diperoleh nilai *Q-square* adalah 0,714, nilai tersebut >0 yang menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang baik.

c. Effect Size (f-square)

Tabel 9. Nilai *f-square*

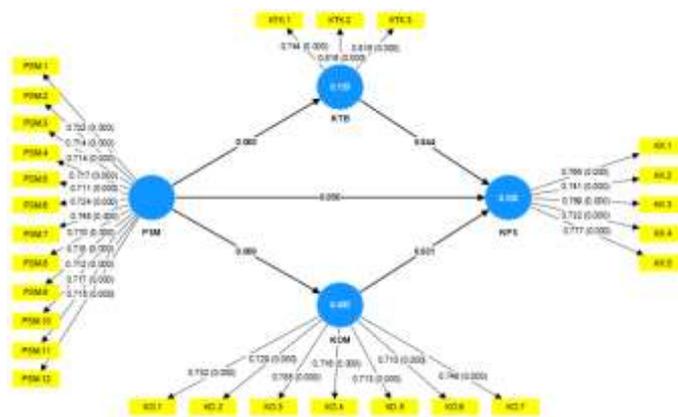
| | Nilai <i>f-square</i> | Hasil |
|---|-----------------------|--------------------|
| Motivasi Pelayanan Publik → Keterlibatan Kerja | 0.176 > 0.15 | Pengaruh moderat |
| Motivasi Pelayanan Publik → Komitmen organisasi | 0.934 > 0.35 | Pengaruh besar |
| Motivasi Pelayanan Publik → Kepuasan Kerja | 0.103 > 0.02 | Pengaruh kecil |
| Keterlibatan Kerja → Kepuasan Kerja | 0.001 < 0.02 | Tidak ada pengaruh |
| Komitmen organisasi → Kepuasan Kerja | 0.061 > 0.02 | Pengaruh kecil |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Uji Hipotesis

Uji hipotesis penelitian menggunakan analisis SEM-PLS dengan SmartPLS versi 4.0.9.2 yaitu pada prosedur *bootstrapping*.

Gambar 2. Output SmartPLS dan *Bootstrapping*



Tabel 10. Uji Hipotesis

| Hipotesis | Path Coefficient | T-statistic | P-value | Keterangan |
|---------------|------------------|-------------|---------|------------|
| H1. PSM → KPS | 0.373 | 1.961 | 0.050 | Diterima |
| H2. PSM → KOM | 0.695 | 3.281 | 0.000 | Diterima |
| H3. KTB → KPS | -0.022 | 0.197 | 0.844 | Ditolak |

| | | | | |
|-----------------|--------|-------|-------|----------|
| H4. KOM→KPS | 0.277 | 2.160 | 0.031 | Diterima |
| H5. PSM→KTB | 0.387 | 4.443 | 0.000 | Diterima |
| H6. PSM→KTB→KPS | -0.008 | 0.180 | 0.857 | Ditolak |
| H7. PSM→KOM→KPS | 0.193 | 2.177 | 0.030 | Diterima |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

Uji Model Fit

Tabel 11. Model Fit

| | <i>Saturated Model</i> | <i>Estimated Model</i> |
|------|------------------------|------------------------|
| SRMR | 0.075 | 0.075 |
| NFI | 0.717 | 0.717 |

Sumber: Hasil pengujian SmartPLS, 2023

a. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Menurut Hair *et al.*, (2018:638) nilai SRMR yang lebih rendah menunjukkan kecocokan yang lebih baik yaitu di bawah 0.08. Berdasarkan tabel 11 nilai SRMR model ini menunjukkan angka $0.075 < 0.08$. Ini berarti model struktural yang digunakan memiliki kecocokan *acceptable fit*.

b. Normed Fit Index (NFI)

Model dapat dikatakan bagus atau semakin baik kecocokannya jika memiliki nilai NFI antara 0-1 (Hair *et al.*, 2018:638). Berdasarkan hasil data pada tabel 13 nilai NFI yaitu 0.717 mendekati nilai 1 atau model pada penelitian ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sudah 71.7% *fit* atau semakin baik kecocokannya.

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar 0.373, *p-value* 0.050 dan t-statistik $1.961 > 1.96$. Artinya hubungan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja secara positif dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik. Hasil ini sejalan dengan Permatasari *et al* (2019), Lu & Chen (2022), Parimita *et al* (2018), dan Hatmoko (2022) yang membuktikan variabel motivasi pelayanan publik mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkat rasa motivasi pelayanan publik maka kepuasan kerja juga meningkat. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Harahap & Khair (2019) bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut terjadi karena pegawai selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan dan saling bekerja sama dengan sesama rekan kerja, sehingga kepuasan kerja tidak lagi berpengaruh. Hasil penelitian ini mendukung teori *public service motivation* yang dimana motivasi pelayanan publik berkorelasi positif dengan sikap dan perilaku kerja pegawai (Perry & Wise, 1990). Individu dengan motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung merasa puas terhadap hasil kerjanya (Hatmoko, 2022).

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar 0.695, *p-value* $0.000 < 0.05$ dan *t-statistic* $3.281 > 1.96$. Artinya hubungan motivasi pelayanan publik terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan. Dengan demikian, motivasi pelayanan publik (X) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Z2). Hasil penelitian ini selaras dengan Widarni & Irawan (2020) dan Lu & Chen (2022) terdapat hubungan positif antara motivasi pelayanan publik dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan rasa keinginan individu untuk mempertahankan posisinya dalam organisasi (Islamiatus & Yuhertiana, 2021). Berdasarkan kedua penelitian tersebut membuktikan bahwa individu akan merasakan kerugian jika meninggalkan organisasi. Penelitian lain oleh Camilleri & Heijden (2007) menyatakan bahwa motivasi pelayanan publik (PSM) dapat diperkuat oleh komitmen organisasi. Oleh karena itu, motivasi pelayanan publik merupakan konsekuensi dari komitmen organisasi. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan Nurhudiana (2019) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan. Artinya menurunnya rasa motivasi pegawai dapat menyebabkan rasa komitmen terhadap organisasi berkurang atau menurun. Hasil penelitian ini mendukung teori *public service motivation* dan *person-organization fit* yang menjelaskan bahwa tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung meningkatkan rasa loyalitas terhadap organisasi (Lu & Chen, 2022). Komitmen organisasi menyangkut keadaan mental atau psikologis antara pegawai dengan organisasi sehingga seseorang yang tingkat motivasi pelayanan publiknya tinggi dapat mencerminkan rasa komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Semakin tinggi rasa motivasi pelayanan publik dalam bekerja maka semakin meningkatkan rasa komitmen

terhadap organisasi. Oleh karena itu, motivasi dan komitmen organisasi merupakan faktor penentu yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan organisasi (Bytyqi, 2020).

Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar -0.022 , *p-value* $0.844 > 0.050$ dan *t-statistic* $0.197 > 1.96$. Artinya hubungan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Hasil pengujian tidak memenuhi persyaratan Dengan demikian, keterlibatan kerja (Z1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y). Hasil ini sejalan dengan Munfaridi & Sayuti (2020) yang membuktikan tingginya keterlibatan kerja tidak berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja seseorang. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Dewi, (2019), Samud & Pio, (2021), dan Maulinda & Nurlina (2018) bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sehingga semakin tinggi keterlibatan pegawai akan mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja terbukti tidak berpengaruh. Hasil penelitian ini kurang mendukung teori *person organization fit* yang menyatakan bahwa prinsip dasar teori ini adalah terdapat kesesuaian nilai organisasi dengan nilai individu. Hal ini ditunjukkan berdasarkan kesesuaian arah hubungan keterlibatan kerja terbukti negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga keterlibatan kerja yang tinggi dari pegawai nyatanya terbukti tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja. Keterlibatan kerja yang tinggi jika tidak didukung dengan kemampuan yang memadai, maka dapat menyebabkan pegawai tidak merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga memunculkan rasa keinginan untuk berpindah (*turnover intention*).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar 0.277 , *p-value* $0.031 < 0.050$ dan *t-statistic* $2.160 > 1.96$. Artinya hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dwiyanti & Bagia (2020), Itsar & Suhartini (2021) dan Lu &

Chen (2022) bahwa tingginya rasa komitmen organisasi bisa meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga para pegawai dapat saling bekerja sama dan nyaman saat bekerja. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan Baraba *et al* (2014) bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori *person organization fit* bahwa teori ini dapat mengetahui sejauh mana karyawan merasakan tujuan dan nilai yang sama sehingga menimbulkan rasa komitmen terhadap organisasi (Rumangkit & Haholongan, 2019). Selain itu, teori ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan secara positif dengan komitmen organisasi (Goetz & Wald, 2022). Karena prinsip dasar teori ini yaitu terdapat kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi.

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar 0.387, *p-value* $0.000 < 0.050$ dan *t-statistic* $4.443 > 1.96$. Artinya hubungan motivasi pelayanan publik terhadap keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan. Dengan demikian, keterlibatan kerja dipengaruhi positif oleh motivasi pelayanan publik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Lu & Chen (2022) bahwa motivasi pelayanan publik secara langsung berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Hasil ini juga selaras dengan Ding & Wang (2022) bahwa terdapat hubungan positif motivasi pelayanan publik dan keterlibatan kerja. Artinya motivasi pelayanan publik memiliki dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai melalui dedikasi seorang pegawai. Keterlibatan kerja merupakan hal yang komprehensif yang dapat meningkatkan antusiasme pegawai dalam bekerja sehingga dapat mendedikasikan diri dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hasil penelitian ini mendukung teori *person-organization fit* yang dimana seorang pegawai dapat memiliki rasa keterlibatan kerja yang tinggi jika motivasi dalam memberikan pelayanan publik juga tinggi. Artinya terdapat kesesuaian nilai organisasi dengan nilai individu (Rumangkit & Haholongan, 2019). Pada penelitian ini rasa motivasi pelayanan publik dan keterlibatan kerja yang dirasakan oleh individu di setiap organisasi sektor publik berbeda-beda. Keterlibatan kerja yang tinggi jika tidak didukung dengan kemampuan yang mumpuni dari individu maka tidak akan sejalan. Tingkat kesesuaian individu ini dapat dilihat dari bagaimana suatu organisasi

mampu memenuhi kebutuhan para pegawai. Selain itu, organisasi mampu menempatkan atau memilih pegawai yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan individu (Puspitasari & Kirana, 2022).

Peran Mediasi Keterlibatan Kerja dalam Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar -0.008, *p-value* $0.857 > 0.050$ dan *t-statistic* $0.180 < 1.96$. Artinya peran keterlibatan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja tidak terbukti. Dengan demikian, keterlibatan kerja tidak dapat berperan sebagai pemediasi dalam pengaruh tersebut. Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa dukungan beberapa hasil penelitian terdahulu tidak terbukti. Salah satunya yaitu penelitian Lu & Chen (2022) yang membuktikan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator antara motivasi pelayanan publik dengan kepuasan kerja. Hasil ini tidak dapat membuktikan keterlibatan kerja berperan sebagai mediator antara motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja. Namun, hasil ini sejalan dengan Munfaridi & Sayuti (2020) yang membuktikan bahwa tingginya tingkat keterlibatan kerja seorang pegawai tidak berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja seseorang. Dapat disimpulkan, keterlibatan kerja dalam berperan sebagai mediator pun tidak terbukti. Hasil penelitian ini kurang mendukung teori *person-organization fit* yang menjelaskan bahwa teori ini dapat menentukan individu yang tepat untuk melakukan penugasan tertentu. Namun, menurut hasil penelitian ini dalam melakukan suatu penugasan, organisasi kurang memperhatikan dan menentukan pegawai yang akan ditugaskan baik itu kelompok kerja maupun budaya yang tidak sejalan. Berdasarkan teori *person-organization fit* yang menyatakan bahwa terdapat kompatibilitas antara lingkungan individu dengan lingkungan kerja (Permatasari *et al*, 2019) tidak terbukti pada penelitian ini.

Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 10, *path coefficient* sebesar 0.193, *p-value* $0.030 < 0.050$ dan *t-statistic* $2.177 > 1.96$. Artinya peran komitmen organisasi dalam memediasi

pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan. Dengan demikian, peran komitmen organisasi sebagai pemediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja adalah terbukti. Hasil penelitian ini selaras dengan Lu & Chen (2022) dan Widarni & Irawan (2020) bahwa secara tidak langsung komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja. Penelitian Lu & Chen (2022) membenarkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator antara motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja. Motivasi pelayanan publik tidak hanya mempengaruhi sikap kerja pegawai sektor publik secara langsung, tetapi juga sikap kerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Hasil ini tidak sejalan dengan Nurhudiana (2019) bahwa motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Rendahnya tingkat motivasi yang dimiliki pegawai dapat menurunkan rasa komitmen terhadap organisasi. Namun, penelitian Widarni & Irawan (2020) dapat membuktikan bahwa secara langsung motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Maka dari itu secara tidak langsung pun komitmen organisasi dapat berperan baik sebagai pemediasi. Hasil penelitian ini mendukung teori *public service motivation* dan *person-organization fit* bahwa menurut teori ini individu akan lebih mengutamakan kepentingan publik daripada kepentingan pribadi dan menjadi tolok ukur dalam menyelidiki perilaku dan kinerja pegawai sektor publik (Lu & Chen, 2022). Rasa kepuasan kerja individu terpenuhi karena organisasi mampu menerapkan *person-organization fit* dalam praktiknya (Goetz & Wald, 2022). Pengakuan nilai motivasi pelayanan publik dapat menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa komitmen terhadap organisasi, motivasi dalam melayani publik juga meningkat baik secara langsung maupun tidak langsung pun terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Begitu juga dengan rasa keinginannya untuk mempertahankan posisi atau keanggotaannya di suatu organisasi, para individu meningkatkan rasa loyalitas mereka terhadap organisasi.

SIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini yaitu kepuasan kerja secara positif dapat dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik dan komitmen organisasi. Kemudian, komitmen

organisasi dipengaruhi secara positif oleh motivasi pelayanan publik. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja, sedangkan keterlibatan kerja tidak dapat memediasi pengaruh tersebut. Implikasi penelitian ini adalah dibuktikannya hasil penelitian sebelumnya dan hasil ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai sektor publik atas kepuasan kerja, motivasi pelayanan publik, dan komitmen organisasi diinterpretasikan dengan baik oleh pegawai. Selain itu, ditemukan bahwa keterlibatan kerja seseorang tidak berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai dan juga keterlibatan kerja tidak mampu berperan sebagai pemediasi. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu hanya menggunakan satu lokasi yaitu Mall Pelayanan Publik Siola Surabaya. Kedua, skala pengukuran variabel yang digunakan untuk adalah sama padahal budaya organisasi dan ukuran kinerja di setiap organisasi berbeda-beda. Saran pada penelitian ini yaitu pegawai sektor publik di setiap organisasi hendaknya melakukan evaluasi terkait sikap dan perilaku kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai yaitu dengan memperhatikan keterlibatan kerja (dengan memperbaiki ukuran kinerja atau beban kerja pegawai sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan individu di setiap fungsi dan bidang, serta menentukan ketepatan dan posisi seseorang dalam melibatkan pegawai dalam pekerjaan berdasarkan pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman para pegawai), komitmen organisasi (dengan mengadakan program pelatihan dan memberikan *reward* bagi pegawai berprestasi), motivasi pelayanan publik (dengan melakukan pemberdayaan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan). Saran untuk penelitian selanjutnya bisa menambahkan dan mengembangkan variabel lain yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja seseorang seperti niat untuk berpindah (*turnover intention*).

DAFTAR PUSTAKA

Afif, H. W., & Andayani, S. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kompetensi SDM, Pemanfaatan TI dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 5(3),

- 311–322. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i3.1446>
- Baraba, R., Utami, E. M., & Wijayanti. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Purworejo dengan Keyakinan Diri sebagai Variabel Pemoderasi. *SEGMENT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 63–77. <https://doi.org/10.37729/sjmb.v10i1.1060>
- Bytyqi, Q. (2020). *The Impact of Motivation on Organizational Commitment: an Empirical Study with Kosovar Employees*. *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 24–32. <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Camilleri, E., & Heijden, B. I. J. M. Van Der. (2007). *Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector*. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241–274. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576310205>
- Dewi, A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Pada RSIA Eria Bunda Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa FISIP*, 6(2), 1–10. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFISIP/article/view/25641/24842>
- Ding, M., & Wang, C. (2022). *Can Public Service Motivation Increase Work Engagement?— a Meta-analysis Across Cultures*. *Frontiers in Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
- Dwiyanti, I. A. K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 130–138. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/Prospek/article/view/27078/pdf>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). *Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations*. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis Eight Edition* (Eighth Edi). Annabel Ainscow. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hakim, A. A. A., & Hamid, N. (2021). Pengaruh *Public Service Motivation* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 170–181. <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/MRABJ>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hasby. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara. *Conference on Business, Social Sciences and Innovation Technology*, 1, 687–703. <https://journal.uib.ac.id/index.php/cbsit/article/view/1482>
- Hatmoko, B. (2022). Pengaruh *Work-Life Balance*, dan Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Kantor Cabang Kota Surakarta. *Manajemen*, 3(4), 1–15. <http://eprints.ums.ac.id/97316/>

- Islamiatus, D., & Yuhertiana, I. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Insentif Terhadap Implementasi Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrua (Studi Pada Perangkat Daerah Kota Surabaya). *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 14(1), 126–141. <https://doi.org/10.51903/kompak.v14i1.375>
- Itsar, M., & Suhartini, D. (2021). Pengaruh Motivasi dalam Memediasi Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor. *Jurnal Riset Terapan Akuntansi*, 5(2), 34–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5747329>
- Laksono, B. R., & Wilasittha, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Samaco. *BAJ (Behavioral Accounting Journal)*, 4(1), 249–258. <https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). *The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees : The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment*. *Hindawi*, 2022, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- Maulinda, R., & Nurlina. (2018). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Penghargaan (*Reward*) sebagai Pemediasi pada Bank Syariah Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(3), 73–87. <https://jim.usk.ac.id/EKM/article/view/8093>
- Munfaridi, & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 36–46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3952892>
- Nurhidayah, S., & Munari. (2022). Pengaruh Remunerasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada UPN“ Veteran” Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(12), 5473–5482. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i12.2013>
- Nurhudiana, R. (2019). Pengaruh antara Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja pada Komitmen Organisasional Karyawan (Studi di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta). *EBBANK*, 10(2), 59–64. <https://ebbank.stiebbank.ac.id/index.php/EBBANK/article/view/191>
- Parimita, W., Ningsih, W. K., & Wolor, C. W. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Kerja pada Guru SMA Swasta di Wilayah Jakarta Barat. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(1), 0–30. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.009.1.09>
- Permatasari, A., Pasinringi, S. A., & Kadir, A. R. (2019). Pengaruh *Public Service Motivation* Terhadap Kepuasan Kerja Perawat RSUD Haji Makassar. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 1(1), 42–51. <https://doi.org/10.30597/jkmm.v1i1.8694>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *Bases of The Motivational Public Service*. 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Puspitasari, A. D., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh *Person-Organization fit* dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(2), 464–475. <https://doi.org/10.29264/jfor.v24i2.10876>
- Rumangkit, S., & Haholongan, J. (2019). *Person Organization Fit*, Motivasi

- Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 2(2), 64. <https://doi.org/10.33365/tb.v3i2.449>
- Samud, M. S., & Pio, R. J. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(3), 245–249. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/34792>
- Seprianto, O. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(April), 1–14. <http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/887/725>
- Surabaya.go.id. (2022). *Benahi Mall Pelayanan Publik Siola, Wali Kota Eri Cahyadi Utamakan Kenyamanan*. Pemerintah Kota Surabaya. <https://surabaya.go.id/id/berita/65294/benahi-mall-pelayanan-publik-siola-wali-kota-eri-cahyadi-utamakan-kenyamanan>
- Utama, S. W., & Hidajat, S. (2022). Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Sektor Publik. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1391–1405. <http://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4585>
- Widarni, E. L., & Irawan, C. B. (2020). Analisis Motivasi Pelayanan Publik dan *Role Stress* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(2), 120–134. <https://doi.org/10.33005/jdg.v10i2.2272>