
Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar

A. Muh. Ridha R^{1*}, Andi Mustika Amin², Rezky Amalia Hamka³, Uhud Darmawan Natsir⁴, Rahmat Riwayat Abadi⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

Email: ^{1*}muhridharahmat@gmail.com, ²andimustika@unm.ac.id,

³rezky.amalia.hamka@unm.ac.id, ⁴uhud.darmawan@unm.ac.id,

⁵rahmat.riwayat.abadi@unm.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of Public Service Motivation on Job Satisfaction, both directly and indirectly through Work Engagement, among employees of the Department of Transportation of Makassar City. Understanding the relationship between these variables is essential to improve human resource management practices that foster high-quality public service and sustainable job satisfaction. This research employed a quantitative approach using a cross-sectional design. Data were collected through a structured questionnaire distributed to 95 employees of the Department of Transportation of Makassar City. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach to test both the direct and indirect effects among the studied variables. The results reveal that Public Service Motivation has a positive and significant effect on Job Satisfaction. Furthermore, Public Service Motivation also positively and significantly influences Work Engagement, and Work Engagement has a positive and significant impact on Job Satisfaction. The mediation analysis shows that Work Engagement partially mediates the relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. This indicates that the motivation to serve the public not only directly affects job satisfaction but also indirectly through higher levels of work engagement.

Keywords: *Public Service Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction, Human Resource Management.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kepuasan Kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Keterlibatan Kerja pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar. Pemahaman mengenai hubungan ketiga variabel ini penting untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas dan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode cross sectional. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disebarkan kepada pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar sebanyak 95 responden. Analisis data dilakukan

menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai. Selain itu, *Public Service Motivation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja, dan Keterlibatan Kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara *Public Service Motivation* dan Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa motivasi pelayanan publik tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan kerja pegawai.

Kata Kunci: *Public Service Motivation*, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja, Sumber Daya Manusia.

1. PENDAHULUAN

Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, sejalan dengan perkembangan konsep negara kesejahteraan yang menekankan peran negara dalam menjamin kualitas hidup warganya (Prawirohardjo, 1993). Pelayanan publik yang efektif, efisien, dan responsif merupakan hak masyarakat, sementara pemerintah wajib memenuhinya melalui kinerja birokrasi yang profesional (Kumorotomo, 2014). Kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia, karena pegawai berperan langsung dalam proses pelayanan dan interaksi dengan publik. Praktik manajemen SDM seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan, dan sistem penghargaan berperan penting dalam membentuk *Public Service Motivation* (PSM), yaitu motivasi intrinsik pegawai untuk melayani kepentingan publik (Perry & Wise, 1990). PSM terbukti berpengaruh pada kinerja dan kepuasan kerja pegawai sektor publik (Andersen & Kjeldsen, 2013; Min et al., 2021). Dalam organisasi pemerintahan seperti Dinas Perhubungan Kota Makassar, PSM dan kualitas SDM sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan pengelolaan lalu lintas, transportasi, dan layanan berbasis teknologi. Kepuasan kerja sebagai respons emosional positif pegawai juga menjadi faktor penting dalam mendukung pelayanan yang profesional (Sopiah, 2008). Secara teoretis, PSM meliputi dimensi ketertarikan pada kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan umum, *compassion*, dan *self-sacrifice* (Perry, 1996), sedangkan kepuasan kerja mencakup persepsi pegawai terhadap pekerjaan, supervisi, lingkungan kerja, hubungan rekan kerja, serta sistem penghargaan. Pemahaman terhadap dimensi-dimensi tersebut penting sebagai dasar penyusunan instrumen untuk menggambarkan kondisi kepuasan kerja pegawai Dishub Makassar secara lebih akurat.

Tabel 1. Data Observasi Pra-Penelitian

No.	Perntanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah Anda merasa puas dengan pekerjaan Anda sebagai pegawai di Dinas Perhubungan saat ini?	53.33%	43.33%
2.	Apakah fasilitas yang disediakan oleh Dinas Perhubungan mendukung produktivitas kerja Anda?	56.67%	43.33%
3.	Apakah Anda merasa dihargai oleh atasan di lingkungan kerja Dinas Perhubungan?	53.33%	43.33%
4.	Apakah Anda berencana untuk tetap bekerja di Dinas Perhubungan dalam 1 tahun ke depan?	56.67%	43.33%

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Hasil survei pada Dinas Perhubungan Kota Makassar menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang mengkhawatirkan. Sebanyak 43.33% pegawai menyatakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan, fasilitas kerja, dan kurangnya pengakuan dari atasan. Bahkan, 43.33% pegawai mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan dalam satu tahun ke depan, mengindikasikan potensi *turnover* yang tinggi dan rapuhnya stabilitas organisasi.

Wawancara dengan beberapa pegawai mengungkapkan bahwa sebagian masih memiliki motivasi pelayanan publik. Pegawai bagian umum merasa termotivasi karena pekerjaannya mendukung kelancaran operasional instansi dan sesuai dengan nilai pribadi. Pegawai lapangan juga terdorong oleh keinginan membantu masyarakat secara langsung. Keduanya merasakan bahwa penghargaan dan perasaan berguna meningkatkan semangat dan kepuasan kerja.

Praktik manajemen SDM di sektor publik berperan penting dalam membentuk *Public Service Motivation* (PSM), karena rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan, dan sistem penghargaan yang adil dapat memperkuat motivasi intrinsik pegawai untuk melayani masyarakat (Perry & Wise, 1990). PSM sendiri merupakan dorongan internal individu untuk berkontribusi pada kepentingan publik, dan terbukti berdampak positif pada kinerja serta kepuasan kerja pegawai (Robbins, 2003; Ferianti, 2023). Dalam konteks pelayanan publik, termasuk pada Dinas Perhubungan Kota Makassar, motivasi tinggi sangat dibutuhkan mengingat tantangan yang dihadapi seperti penataan parkir, pengendalian lalu lintas, dan pengawasan transportasi online. Pegawai dengan *Public Service Motivation* (PSM) tinggi cenderung menunjukkan komitmen, semangat kerja, dan kualitas layanan yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang merupakan respons emosional positif terhadap pekerjaan (Sopiah, 2008). Berbagai penelitian juga menegaskan bahwa *Public Service Motivation* (PSM) memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, khususnya di sektor pemerintahan (Andersen & Kjeldsen, 2013; Min et al., 2021), meskipun faktor lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi turut memengaruhi kondisi tersebut (Ilahi et al., 2024).

2. KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beragam definisi. Dessler (2017) menyatakan bahwa MSDM adalah rangkaian aktivitas untuk mengelola karyawan, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, evaluasi hingga pemutusan hubungan kerja. Noe et al. (2011) melihat MSDM sebagai kebijakan dan sistem yang membentuk sikap, perilaku, serta kinerja karyawan, meliputi analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, seleksi, pelatihan, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan industrial.

MSDM berperan penting dalam membentuk *public service motivation* (PSM). Melalui rekrutmen, pelatihan, dan pemberian penghargaan, organisasi dapat menumbuhkan semangat pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik. Pegawai yang dihargai, dilibatkan, dan diberi kesempatan berkembang cenderung bekerja bukan hanya demi imbalan, tetapi juga untuk kepuasan batin dalam melayani. Haris (2021) menegaskan bahwa *public service motivation* (PSM) terbentuk dari nilai kepedulian sosial, keinginan berkontribusi, dan profesionalisme yang kemudian diperkuat oleh praktik MSDM yang tepat.

Public Service Motivation

Public service motivation (PSM) menurut Crewson (1997) adalah dorongan seseorang untuk melayani yang tidak didasarkan pada motif ekonomi, tetapi pada keinginan tulus untuk memberi manfaat bagi masyarakat, membantu sesama, dan mencapai prestasi intrinsik dalam pelayanan publik. *public service motivation* (PSM) menempatkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi.

Sukhumvito (2018) memperluas konsep ini dengan menjelaskan bahwa PSM mencakup aspek kepercayaan, nilai, dan sikap yang mendorong pegawai bertindak positif demi kesejahteraan organisasi dan masyarakat. Motivasi ini mendorong individu mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi maupun organisasi.

Secara keseluruhan, para ahli sepakat bahwa *public service motivation* (PSM) merupakan motivasi yang melampaui motif ekonomi, dibangun atas nilai-nilai prososial dan orientasi pelayanan kepada masyarakat, serta mencerminkan komitmen tulus untuk meningkatkan kesejahteraan publik (Crewson, 1997; Sukhumvito, 2018).

Kepuasan Kerja

Ellickson dan Logsdon (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan puas yang muncul saat individu menyelesaikan tugas-tugasnya. Sypniewska (2014) memandang kepuasan kerja sebagai rasa nyaman yang timbul dari dukungan lingkungan kerja dan hubungan interpersonal yang positif. Robbins dan Judge (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu terhadap berbagai karakteristik pekerjaan yang menghasilkan perasaan positif atau negatif.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja mencerminkan respons emosional terhadap pekerjaan, dipengaruhi oleh faktor seperti karakteristik pekerjaan, hubungan dengan rekan dan atasan, serta dukungan lingkungan kerja (Ellickson & Logsdon, 2002; Sypniewska, 2014; Robbins & Judge, 2011).

Keterlibatan kerja

Schaufeli dan Bakker (2010) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai kondisi psikologis positif yang mencakup semangat (*vigour*), dedikasi, dan keterikatan penuh (*absorption*). Kahn (1990) menjelaskan keterlibatan kerja sebagai keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional individu dalam peran pekerjaannya. Robbins dan Judge (2015) menambahkan bahwa keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana individu mengidentifikasi diri dengan pekerjaan dan memandang kinerjanya penting bagi harga dirinya.

Secara keseluruhan, keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang membuat individu berenergi, berdedikasi, dan terikat secara penuh pada pekerjaannya, sehingga mendorong partisipasi optimal dan komitmen tinggi (Schaufeli & Bakker, 2010; Kahn, 1990; Robbins & Judge, 2015).

Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2019) hipotesis dapat didefinisikan sebagai dugaan atau perkiraan awal yang dibuat untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dalam sebuah penelitian. Dugaan ini bersifat sementara karena masih perlu dibuktikan kebenarannya melalui proses penelitian.

H1: *Public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Hal ini didasarkan oleh pandangan bahwa *public service motivation* (PSM) merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di sektor publik. Menurut Crewson (1997), motivasi pelayanan publik adalah dorongan intrinsik

untuk bekerja demi kepentingan masyarakat, bukan semata karena imbalan materi. Ketika individu memiliki rasa tanggung jawab moral dan nilai altruistik yang kuat, mereka akan merasakan kepuasan batin dari hasil kerja yang bermanfaat bagi orang lain. Robbins dan Judge (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari perasaan positif terhadap pekerjaan, yang salah satunya dipengaruhi oleh makna dan tujuan dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kartikaningsih (2020), Putra dan Pangestuti (2024), serta Nelga dan Rinaldi (2023) juga membuktikan bahwa motivasi pelayanan public memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, karena nilai-nilai pengabdian yang melekat dalam diri individu mampu menumbuhkan rasa bangga dan bahagia dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

H2: *Public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Hal ini didasarkan oleh pandangan bahwa *public service motivation* (PSM) mendorong individu untuk bekerja dengan dedikasi tinggi, memiliki semangat pengabdian, dan berorientasi pada kepentingan publik. Menurut Crewson (1997), motivasi pelayanan publik merupakan dorongan intrinsik seseorang untuk memberikan manfaat bagi masyarakat tanpa didasari motif ekonomi. Individu dengan tingkat *public service motivation* (PSM) yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar karena mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna sosial dan nilai moral yang mendalam. Sukhumvito (2018) menambahkan bahwa motivasi pelayanan publik mencerminkan komitmen moral terhadap kepentingan masyarakat dan menjadi faktor pendorong seseorang untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja yang ditunjukkan.

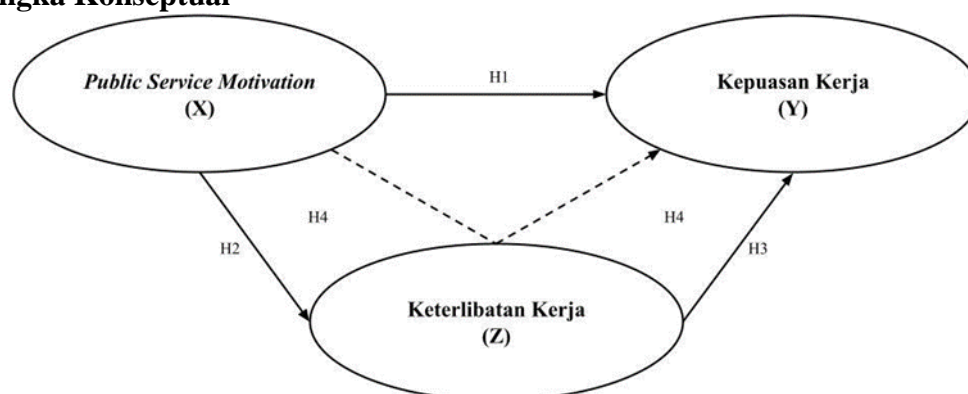
H3: Keterlibatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Hal ini didasarkan oleh pandangan bahwa keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana individu secara psikologis dan emosional terikat pada pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker (2010) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*), dan keterikatan penuh (*absorption*) terhadap pekerjaan. Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi akan menunjukkan rasa bangga, antusiasme, dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan, sehingga menimbulkan perasaan puas terhadap hasil yang dicapai. Kahn (1990) juga menegaskan bahwa ketika seseorang sepenuhnya memanfaatkan potensi dirinya dalam peran pekerjaan, maka akan tercipta rasa makna dan kepuasan dalam bekerja. Sejalan dengan hasil penelitian Seprianto (2021), keterlibatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena individu yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung menikmati pekerjaannya serta merasa dihargai atas kontribusinya. H4: *Public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Hal ini didasarkan oleh pandangan bahwa *public service motivation* (PSM) tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik tinggi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar, karena mereka merasa pekerjaannya memiliki nilai sosial dan kontribusi bagi masyarakat. Keterlibatan kerja yang tinggi ini kemudian menumbuhkan perasaan puas dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Pratiwi dan Suryaningrum (2023), motivasi pelayanan publik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja sebagai mediator, meskipun kekuatan pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada komitmen dan dukungan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Schaufeli dan Bakker (2010), bahwa individu yang terlibat secara penuh dalam pekerjaannya akan merasakan pengalaman kerja yang bermakna dan menimbulkan kepuasan. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan melalui peningkatan keterlibatan kerja.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengkaji hubungan antara Public Service Motivation (X) sebagai variabel independen terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel dependen, serta Keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Kerangka konseptual akan membantu menjelaskan arah dan fokus penelitian serta memandu data akan dilakukan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), metode kuantitatif berlandaskan positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data melalui instrumen penelitian dan analisis statistik untuk menguji hipotesis. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan dan menguji hubungan antarvariabel (Sugiyono, 2019). Ditinjau dari waktu pelaksanaannya, penelitian ini merupakan studi *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dalam satu periode tertentu untuk memperoleh informasi penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Makassar yang beralamat di Jl. Mallengkeri Raya No. 18, Mangasa, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90221. Penelitian ini dimulai pada bulan Januari tahun 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar. Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan elemen yang memiliki karakteristik tertentu dan relevan dengan penelitian (Sugiyono, 2019). Adapun populasi penelitian ini terdiri atas 90 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 5 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif

kecil dan memungkinkan peneliti memperoleh data yang akurat (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, seluruh 95 pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar dilibatkan sebagai responden penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian. Observasi dilakukan peneliti dengan mengamati langsung aktivitas di Dinas Perhubungan Kota Makassar untuk melihat fakta lapangan, sesuai dengan definisi observasi sebagai metode pengumpulan data melalui pengamatan perilaku manusia dan proses kerja (Sugiyono, 2019). Selain itu, kuesioner digunakan sebagai teknik utama dalam penelitian kuantitatif, yaitu serangkaian pertanyaan tertulis yang diisi oleh responden (Creswell dalam Sugiyono, 2019). Penelitian ini memakai kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi pegawai (Sugiyono, 2019). Wawancara juga digunakan untuk memperoleh informasi lebih mendalam dari narasumber, terutama pada tahap studi pendahuluan (Sugiyono, 2019). Selanjutnya, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pendukung berupa dokumen, gambar, dan catatan peristiwa yang relevan dengan penelitian (Sugiyono, 2019). Jenis kuesioner yang digunakan oleh peneliti adalah kuesioner tertutup, di mana pertanyaan dan pilihan jawaban telah disediakan untuk dipilih oleh responden.

Keakuratan data dari 95 responden dijamin melalui penerapan prosedur standar penelitian kuantitatif yang sistematis dan terukur. Pertama, peneliti memberikan briefing awal kepada seluruh pegawai mengenai tujuan penelitian, cara pengisian instrumen, serta penjelasan teknis atas setiap bagian kuesioner untuk meminimalkan bias akibat salah penafsiran. Langkah ini sejalan dengan rekomendasi Sugiyono (2020) yang menegaskan pentingnya instruksi jelas dalam menjaga kualitas data. Kedua, pengumpulan data dilakukan melalui *supervised administration*, sehingga peneliti dapat memastikan bahwa setiap responden mengisi kuesioner secara mandiri tanpa pengaruh eksternal, sekaligus memungkinkan klarifikasi instan terhadap pertanyaan teknis, sebagaimana dianjurkan dalam metode survei kuantitatif oleh Creswell & Creswell (2021). Kuesioner tertutup dengan skala terstruktur juga digunakan untuk meningkatkan konsistensi jawaban, mengurangi variasi interpretasi, dan memperkuat measurement precision.

Selanjutnya, peneliti melakukan proses *editing* dan data screening secara menyeluruh untuk memeriksa kelengkapan, konsistensi, serta mendeteksi potensi pola jawaban tidak wajar. Tahap ini sejalan dengan panduan Neuman (2022) yang menekankan pentingnya pengecekan internal data sebelum analisis. Keakuratan instrumen diperkuat dengan uji validitas dan reliabilitas, memastikan bahwa setiap item mampu mengukur konstruk teoritis secara tepat dan stabil. Menurut Sekaran & Bougie (2020), pengujian ini merupakan syarat utama agar data layak dianalisis lebih lanjut. Selain itu, penggunaan teknik sampling jenuh—di mana seluruh populasi dijadikan sampel secara metodologis meningkatkan kredibilitas data karena seluruh anggota populasi terwakili tanpa bias seleksi (Sugiyono, 2020).

Teknik Analisis Data

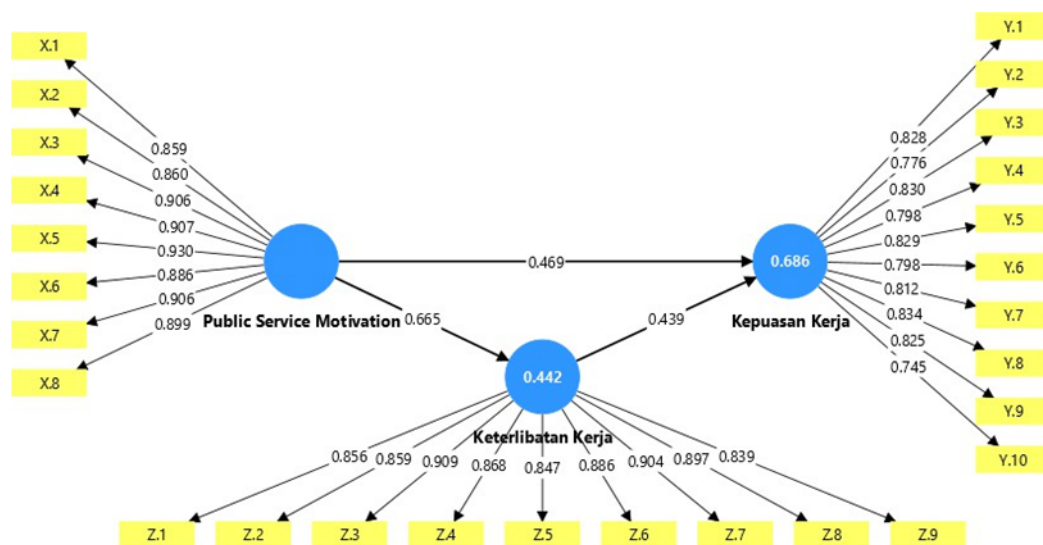
Analisis data merupakan tahap akhir dalam proses penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian, menguji hipotesis, serta menjelaskan fenomena yang diteliti (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini digunakan teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada karakteristik data dan tujuan analisis, terutama karena metode ini efektif untuk sampel berukuran sedang, data yang tidak sepenuhnya memenuhi asumsi normalitas,

serta model dengan konstruk reflektif. SEM-PLS juga memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara simultan sehingga menghasilkan estimasi hubungan antarvariabel yang lebih akurat.

Secara teoretis, SEM-PLS sangat relevan untuk model mediasi parsial karena pendekatan ini menekankan pada prediksi dan eksplorasi hubungan laten, sehingga mampu mengevaluasi baik pengaruh langsung (*direct effects*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dalam satu kerangka analisis. Menurut Hair et al. (2021), SEM-PLS memberikan keunggulan pada studi yang bertujuan memahami mekanisme mediasi melalui estimasi koefisien jalur yang stabil meskipun struktur model kompleks. Selain itu, SEM-PLS menghasilkan *bootstrapping* yang kuat untuk menguji signifikansi efek mediasi, sehingga lebih tepat digunakan ketika penelitian berfokus pada identifikasi peran variabel mediator dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antarvariabel.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data statistik mengenai pengaruh *public service motivation* terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja pada Dinas Perhubungan Kota Makassar. proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software Smart PLS4*. Pengolahan ini mencakup dua tahap utama, yakni pengujian *outer model* dan kemudian dilanjutkan dengan pengujian *inner model*. Berdasarkan hasil perhitungan pada diagram jalur dalam penelitian ini, diperoleh gambaran hubungan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram jalur Sumber: Data diolah *SmartPLS 4* (2025)

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas atau reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas konvergen dan discriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya (Ghozali, 2018).

Convergent Validity

Tujuan dilakukan uji ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam mengukur variabel dan mampu merepresentasikan konstruk tersebut secara konsisten dan memiliki korelasi tinggi. Hal ini bertujuan untuk menjamin keabsahan instrumen serta ketepatan interpretasi hasil pengukuran model.

Tabel 2. Hasil pengujian *outer loading*

	<i>Public Service Motivation</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
X.1	0.859		
X.2	0.860		
X.3	0.906		
X.4	0.907		
X.5	0.930		
X.6	0.886		
X.7	0.906		
X.8	0.899		
Y.1	0.828		
Y.2		0.776	
Y.3		0.830	
Y.4		0.798	
Y.5		0.829	
Y.6		0.798	
Y.7		0.812	
Y.8		0.834	
Y.9		0.825	
Y.10		0.745	
Z.1			0.856
Z.2			0.859
Z.3			0.909
Z.4			0.868
Z.5			0.847
Z.6			0.886
Z.7			0.904
Z.8			0.897
Z.9			0.839

Sumber: Data diolah SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 pada Tabel 4.10, seluruh indikator pada variabel *Public Service Motivation* (X), Kepuasan Kerja (Y), dan Keterlibatan Kerja (Z) memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, masing-masing berkisar antara 0,859–0,930 untuk variabel X, 0,745–0,834 untuk variabel Y, dan 0,839–0,909 untuk variabel Z. Hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yang berarti setiap indikator mampu merepresentasikan konstruksinya secara baik dan konsisten.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* bertujuan untuk mengetahui validitas pada setiap hubungan diantara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Pada pengujian ini terdapat 3 bagian yang dapat diamati, yaitu nilai *cross loading*, nilai *fornel's lacker's* dan HTMT.

Cross LoadingTabel 3. Hasil pengujian *cross loading*

	<i>Public Service Motivation</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
X.1	0.859	0.671	0.574
X.2	0.860	0.700	0.594
X.3	0.906	0.722	0.650
X.4	0.907	0.642	0.616
X.5	0.930	0.663	0.543
X.6	0.886	0.648	0.562
X.7	0.906	0.698	0.611
X.8	0.899	0.687	0.594
Y.1	0.654	0.828	0.671
Y.2	0.652	0.776	0.625
Y.3	0.650	0.830	0.599
Y.4	0.594	0.798	0.635
Y.5	0.616	0.829	0.595
Y.6	0.598	0.798	0.578
Y.7	0.602	0.812	0.620
Y.8	0.661	0.834	0.617
Y.9	0.582	0.825	0.631
Y.10	0.514	0.745	0.464
Z.1	0.550	0.644	0.856
Z.2	0.561	0.675	0.859
Z.3	0.523	0.666	0.909
	<i>Public Service Motivation</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
Z.4	0.556	0.684	0.868
Z.5	0.525	0.638	0.847
Z.6	0.684	0.673	0.886
Z.7	0.624	0.669	0.904
Z.8	0.551	0.629	0.897
Z.9	0.634	0.624	0.839

Sumber: Data diolah SmartPLS4 (2025)

Hasil pengujian *cross loading*, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lainnya. Misalnya, seluruh indikator pada variabel *Public Service Motivation* (X) memiliki nilai loading lebih tinggi terhadap konstruk X dibandingkan dengan konstruk Kepuasan Kerja (Y) maupun Keterlibatan Kerja (Z). Begitu pula dengan indikator pada variabel Y dan Z yang menunjukkan nilai tertinggi pada konstruknya masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukur daripada konstruk lainnya, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki kontribusi tertinggi terhadap konstruk asalnya masing-masing dan telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Artinya, instrumen penelitian ini telah terbukti mampu membedakan dengan baik antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dan layak digunakan dalam tahap analisis model struktural selanjutnya.

Fornel's Lacker's

Tabel 4. Hasil pengujian *fornel's lacker's*

	<i>Public Service Motivation</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
<i>Public Service Motivation</i>	0,894		
Kepuasan Kerja	0,760	0,808	
Keterlibatan Kerja	0,751	0,665	0,874

Sumber: Data diolah SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan hasil, pengujian menggunakan metode Fornell- Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Nilai akar kuadrat AVE untuk variabel *Public Service Motivation* sebesar 0,894, Kepuasan Kerja sebesar 0,808, dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,874. Seluruh nilai tersebut lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang terdapat di bawahnya, misalnya korelasi antara *Public Service Motivation* dan Kepuasan Kerja sebesar 0,760 serta antara *Public Service Motivation* dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,751. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat korelasi yang lebih tinggi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

HTMT

Tabel 5. Hasil pengujian HTMT

	<i>Public Service Motivation</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja
<i>Public Service Motivation</i>	0,795	0,686	
Kepuasan Kerja	0,786		
Keterlibatan Kerja			

Sumber: Data diolah SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai rasio antar konstruk berada di bawah batas ambang 0,90. Nilai HTMT antara *Public Service Motivation* dan Kepuasan Kerja sebesar 0,795, sedangkan antara *Public Service Motivation* dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,786, yang keduanya lebih kecil dari 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain, serta tidak terjadi korelasi berlebihan antar variabel laten. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data tersebut telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan memiliki validitas yang baik dan layak untuk digunakan pada tahap analisis model struktural (*inner model*) selanjutnya.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama dan akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2019). Adapun menurut Ghozali (2018) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu

kuesioner yang merupakan indikator dari suatu konstruk. Fokus utama dalam pengukuran reliabilitas adalah konsistensi internal dari sekelompok item yang membentuk skala.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Tabel 6. Hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Ket.
<i>Public Service Motivation</i>	0.964	0.965	0.970	Reliable
Kepuasan Kerja	0.941	0.942	0.949	Reliable
Keterlibatan Kerja	0.961	0.962	0.967	Reliable

Berdasarkan tabel diatas, terdapat tiga konstruk yang diuji, yaitu *Public Service Motivation*, Kepuasan Kerja, dan Keterlibatan Kerja. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,70, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing konstruk adalah 0,964; 0,941; dan 0,961, sedangkan nilai *Composite Reliability* (rho_c) berturut-turut sebesar 0,970; 0,949; dan 0,967. Hasil ini membuktikan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas tinggi dan indikator-indikator di dalamnya mampu mengukur variabel laten secara konsisten. Dengan demikian, ketiga konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliable dan layak digunakan untuk tahap analisis model struktural (inner model) selanjutnya.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 7. Hasil pengujian *average variance extracted*

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Public Service Motivation</i>	0.800
Kepuasan Kerja	0.653
Keterlibatan Kerja	0.764

Sumber: Data diolah SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian, *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50, yaitu *Public Service Motivation* sebesar 0,800, Kepuasan Kerja sebesar 0,653, dan Keterlibatan Kerja sebesar 0,764. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator pembentuknya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Menurut Fornell dan Larcker (1981), suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai $AVE \geq 0,50$.

Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan bootstrapping pada SmartPLS. Jika nilai t-statistik lebih tinggi dibanding dengan t-table maka hipotesis diterima. Pada nilai koefisien jalur yang ditunjukkan oleh nilai p-values < 0,5 dan t-statistic > 1,661 Ghozali, (2018). Hasil dari uji hipotesis dapat didapatkan dari Bootstrapping software SmartPLS 4.0 sehingga diperoleh data berikut :

Tabel 8. Hasil *path coefficient*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Public Service Motivation -> Kepuasan Kerja</i>	0.469	0.470	0.082	5.684	0.000
<i>Public Service Motivation -> Keterlibatan Kerja</i>	0.665	0.666	0.057	11.602	0.000
<i>Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja</i>	0.439	0.440	0.080	5.467	0.000
<i>Public Service Motivation -> Keterlibatan Kerja</i>	0.292	0.293	0.060	4.891	0.000

Sumber: Data diolah SmartPLS4 (2025)

Hasil analisis *path coefficient* menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima. *Public Service Motivation* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($t = 5,684$; $p = 0,000$) serta terhadap Keterlibatan Kerja ($t = 11,602$; $p = 0,000$). Selain itu, Keterlibatan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($t = 5,467$; $p = 0,000$). Temuan lain menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi ($t = 4,891$; $p = 0,000$). Dengan demikian, motivasi pelayanan publik tidak hanya meningkatkan keterlibatan kerja, tetapi keterlibatan tersebut juga berperan memperkuat pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja pegawai.

Untuk menentukan sifat mediasi dalam penelitian ini akan menggunakan perhitungan nilai *Variance Accounted For (VAF)* dengan rumus:

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dari data:

Indirect Effect (Public Service Motivation → Keterlibatan Kerja → Kepuasan Kerja) = 0.292

Direct Effect (Public Service Motivation → Kepuasan Kerja) = 0.469

Perhitungan:

$$VAF = \frac{0.292}{0.292 + 0.469}$$

$$VAF = \frac{0.292}{0.761}$$

$$VAF = 0.3837 \text{ (atau 38.37\%)}$$

Interpretasi:

Nilai VAF sebesar 38,37% berada dalam rentang 20%–80%, yang berarti terjadi partial mediation (mediasi sebagian).

Artinya, Keterlibatan Kerja berperan sebagai variabel mediasi sebagian dalam hubungan antara *Public Service Motivation* dan Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, sebagian pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja disalurkan melalui keterlibatan kerja, sementara sebagian lainnya masih terjadi secara langsung tanpa melalui variabel mediasi.

Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* (PSM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dishub Makassar. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Secara teoritis, hal ini selaras dengan Teori Kebutuhan Maslow, khususnya pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri. Pegawai yang merasa pekerjaannya memiliki nilai sosial dan memberikan manfaat bagi masyarakat cenderung merasakan kepuasan intrinsik yang lebih kuat.

Dalam konteks Dishub Makassar, makna sosial pekerjaan sangat terlihat, terutama pada tugas yang berkaitan dengan pengaturan lalu lintas, penertiban parkir, dan pengawasan transportasi demi keselamatan publik. Berdasarkan data pra-penelitian, sejumlah pegawai mengemukakan bahwa mereka merasa “bangga ketika tugas mereka dapat membuat lalu lintas lebih tertib dan aman”. Rasa bangga tersebut merefleksikan terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, sehingga memperkuat hubungan antara *Public Service Motivation* PSM dan kepuasan kerja.

Temuan ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan serupa antara PSM dan kepuasan kerja (Andersen & Kjeldsen, 2013; Putra & Pangestuti, 2024; Nelga & Rinaldi, 2023). Namun, dalam penelitian ini hubungan tersebut dijelaskan lebih spesifik melalui konteks kerja pelayanan publik di Dishub Makassar. Dengan demikian, pengaruh *Public Service Motivation* PSM terhadap kepuasan kerja bukan hanya konsisten secara statistik, tetapi juga logis secara psikologis dan sesuai dengan realitas pekerjaan pegawai.

Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Teori Keterlibatan Psikologis Kahn (1990) yang menekankan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika pegawai merasakan makna (*meaningfulness*), keamanan psikologis (*psychological safety*), dan ketersediaan energi (*availability*) dalam bekerja.

Pada pegawai Dishub Makassar, aspek *meaningfulness* sangat dominan. PSM mendorong pegawai untuk melihat pekerjaan mereka sebagai kontribusi nyata bagi ketertiban dan keselamatan masyarakat. Hal ini tercermin dalam data deskriptif, di mana banyak pegawai menyatakan bahwa mereka merasa “lebih bersemangat bekerja ketika melihat dampak langsung pekerjaannya bagi masyarakat”. Kondisi tersebut berkontribusi dalam meningkatkan *vigour*, *dedication*, dan *absorption*, sesuai dengan konsep kerja terlibat (*work engagement*) dari Schaufeli & Bakker (2010).

Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Pratiwi & Suryaningrum (2023), juga menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Namun, penelitian ini memberikan bukti empiris yang lebih kontekstual bahwa keterlibatan kerja pegawai Dishub meningkat karena mereka menyadari bahwa tugas mereka memiliki nilai pelayanan publik yang kuat.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pegawai yang memiliki tingkat *vigour*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi cenderung merasakan pengalaman kerja yang lebih positif dan pada akhirnya lebih puas.

Secara teoritis, temuan ini didukung oleh pernyataan Robbins & Judge (2015) bahwa pegawai yang terlibat secara psikologis akan lebih puas karena mereka mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan yang dilakukan. Pada pegawai Dishub

Makassar, keterlibatan kerja terlihat kuat khususnya pada pegawai lapangan yang setiap hari berinteraksi langsung dengan aktivitas transportasi dan lalu lintas. Data observasi awal menunjukkan bahwa pegawai merasa lebih puas ketika mereka melihat hasil nyata dari pekerjaan, seperti kelancaran lalu lintas setelah pengaturan tertentu dilakukan.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Seprianto (2021), yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan prediktor kuat dari kepuasan kerja. Dalam konteks Dishub Makassar, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti gaji, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang bermakna dan berkontribusi terhadap masyarakat luas.

Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterlibatan Kerja (Mediasi Parsial)

Hasil mediasi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi secara parsial hubungan antara PSM dan kepuasan kerja. Artinya, sebagian pengaruh *Public Service Motivation* PSM terhadap kepuasan kerja disalurkan melalui peningkatan keterlibatan kerja pegawai.

Secara teoritis, mekanisme ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Public Service Motivation* PSM meningkatkan *meaningfulness* (Kahn, 1990)
Pegawai dengan motivasi pelayanan publik tinggi cenderung memaknai pekerjaannya sebagai bentuk kontribusi terhadap kepentingan masyarakat.
2. *Meaningfulness* meningkatkan *vigour*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010)
Ketika pekerjaan dianggap bermakna, pegawai akan merasa lebih berenergi, berdedikasi tinggi, dan tenggelam dalam pekerjaan.
3. *Engagement* meningkatkan kepuasan kerja (Maslow – Aktualisasi Diri) Ketika pegawai terlibat penuh, mereka merasa bahwa kebutuhan psikologis dan sosialnya terpenuhi, sehingga muncullah kepuasan kerja.

Dalam konteks Dishub Makassar, mekanisme mediasi ini sangat relevan mengingat banyak pegawai bekerja langsung di lapangan dan mengalami interaksi nyata dengan masyarakat. Pengalaman tersebut tidak hanya meningkatkan engagement, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, keterlibatan kerja bertindak sebagai jembatan psikologis yang memperkuat pengaruh *Public Service Motivation* PSM terhadap kepuasan kerja.

Mediasi parsial juga menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan kerja berperan penting, *Public Service Motivation* PSM tetap memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai pelayanan publik sudah sangat melekat pada diri pegawai, sehingga memberikan dampak positif baik melalui peningkatan engagement maupun melalui pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

5. PENUTUP

Hasil penelitian menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* (PSM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta keterlibatan kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Andersen & Kjeldsen (2013), Putra & Pangestuti (2024), serta Nelga & Rinaldi (2023) yang menegaskan bahwa *Public Service Motivation* (PSM) meningkatkan kepuasan kerja, serta didukung oleh teori aktualisasi diri Maslow. *Public Service Motivation* (PSM) juga terbukti meningkatkan keterlibatan kerja sebagaimana dijelaskan oleh Kahn (1990) dan indikator *vigour*, *dedication*, dan *absorption* dari

Schaufeli & Bakker (2010), serta diperkuat oleh hasil penelitian Pratiwi & Suryaningrum (2023). Selain itu, keterlibatan kerja sendiri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, mendukung temuan Seprianto (2021) dan Robbins & Judge (2015). Lebih lanjut, penelitian ini juga membuktikan bahwa PSM berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja sebagai mediasi parsial, konsisten dengan temuan Pratiwi & Suryaningrum (2023) dan Prysmakova & Vandenabeele (2020).

6. DAFTAR RUJUKAN

- Alhenawi, Y., & Elkaseh, A. (2023). *Quantitative research and survey design: A systematic review*. *Journal of Social Research Methods*, 17(2), 45–60.
- Andersen, L., & Kjeldsen, A. (2013). Public Service Motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector? *International Public Management Journal*, 16, 252–274.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modeling: Metode alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- Gupta, V., & Shaheen, I. (2024). Job satisfaction and service behavior of public officials: A systematic review. *Public Organization Review*, 24(1), 75–92.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2020). Job satisfaction: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 377–403.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, S., & Fernandez, S. (2020). Employee empowerment and Public Service Motivation: The role of leadership in the public sector. *Public Administration Review*, 80(1), 29–39.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.

- Min, H., Kim, S., & Kim, S. (2021). A meta-analysis of Public Service Motivation and job satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 82–109.
- Nelga, E. D. P., & Rinaldi, R. (2023). Pengaruh Public Service Motivation terhadap kepuasan kerja perawat RSUD dr. Rasidin Padang. *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 6(1), 465–468.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Neuman, W. L. (2022). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (9th ed.). Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Pauli, U., & Nitzl, C. (2022). Public Service Motivation and performance in government agencies: Empirical evidence from a structural model. *International Public Management Journal*, 25(3), 389–412.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pratiwi, D. S., & Suryaningrum, D. H. (2023). Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 556–577.
- Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public Service Motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1–14.
- Putra, K. H. D., & Pangestuti, N. (2024). Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja pegawai pada Lapas Kelas IIA Kerobokan. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(1), 125–136.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2021). Public Service Motivation: State of the art. *Public Administration Review*, 81(1), 10–23.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24).
- Seprianto, O. (2021). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 2(1), 1–14.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business* (8th ed.). Wiley.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan*. Alfabeta.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Taherdoost, H. (2022). Validity and reliability of the research instrument: How to test the validation of a questionnaire/survey. *International Journal of Academic Research in Management*, 11(1), 1–16.

Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2021). Public Service Motivation: A review and future research agenda. *Public Personnel Management*, 50(4), 473–495.