

PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *PUBLIC SERVICE MOTIVATION* PADA PEGAWAI BADAN LAYANAN UMUM KEMENTERIAN PERTANIAN

NABILA RIZKA KUSUMAWARDANI & ROSATYANI PUSPITA ADIATI*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Badan Layanan Umum (BLU) Kementerian Pertanian memiliki perbedaan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) antar BLU yang mencerminkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja dan motivasi pelayanan publik pada pegawai BLU Kementerian Pertanian. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik cluster sampling pada 71 pegawai dari tiga satuan kerja BLU. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur kepuasan kerja dan motivasi pelayanan publik. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi pelayanan publik. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi pula motivasi mereka dalam melayani publik. Berdasarkan hasil analisis regresi, hanya tiga dimensi kepuasan kerja yang terbukti memiliki hubungan signifikan dengan motivasi pelayanan publik, yaitu sifat kerja sebagai faktor paling dominan ($\beta = 0,458$), diikuti oleh pemberian tunjangan ($\beta = 0,426$) dan pemberian supervisi ($\beta = 0,330$).

Kata kunci: *Badan Layanan Umum (BLU), Kepuasan Kerja, Motivasi Pelayanan Publik*

ABSTRACT

Public Service Agencies (BLU) under the Ministry of Agriculture show variations in the Community Satisfaction Index (IKM), which reflect differences in the quality of public services provided. This study aims to analyze the effect of job satisfaction on public service motivation among employees of BLU within the Ministry of Agriculture. The study employed a quantitative research design using a cluster sampling technique, involving 71 employees from three BLU work units. Data were collected through questionnaires measuring job satisfaction and public service motivation. Multiple linear regression analysis was used to examine the relationships between the variables. The results indicate a significant positive effect of job satisfaction on public service motivation. Higher levels of job satisfaction are associated with higher motivation to serve the public. Based on the regression analysis, only three dimensions of job satisfaction were found to have a significant relationship with public service motivation, namely the nature of work as the most dominant factor ($\beta = 0.458$), followed by benefits provision ($\beta = 0.426$) and supervisory support ($\beta = 0.330$).

Keywords: *Public Service Agencies, Job Satisfaction, Public Service Motivation*

PENDAHULUAN

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan instansi pemerintah yang beroperasi dengan prinsip bisnis untuk mendukung pendanaan operasionalnya, sekaligus memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat berupa barang dan/atau jasa (Kemenkeu, 2024). BLU diperkenalkan dalam grand design reformasi birokrasi 2010–2015 dan hingga kini diterapkan di berbagai kementerian, termasuk Kementerian Pertanian yang memiliki tiga BLU: Pusat Veteriner Farma, BBIB Singosari, dan BIB Lembang. Untuk menjaga kualitas layanan, Kementerian Pertanian menetapkan pedoman pengukuran kepuasan masyarakat melalui Peraturan Menteri Pertanian No. 19, di mana ketiga BLU tersebut diwajibkan melakukan survei tahunan yang hasilnya dilaporkan dalam bentuk Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Berikut merupakan tabel yang menggambarkan indeks kepuasan masyarakat (dalam skala 4) pada ketiga BLU Kementerian Pertanian yang didapat dari *annual report* BLU setiap tahunnya.

**Tabel 1.1 Perbandingan Indeks Kepuasan Masyarakat pada BLU
Kementerian Pertanian**

No.	Instansi	Tahun	Target	Nilai IKM	Gap
1.	Balai Inseminasi Buatan (BIB) Lembang	2020	3.44	3,39	0,05
		2021	3.44	3,36	0,08
		2022	3.44	3,42	0,02
2.	Balai Besar Inseminasi Buatan (BBIB) Singosari	2020	3.44	3.30	0,14
		2021	3.44	3.47	-
		2022	3.44	3,55	-
3.	Pusat Veteriner Farma	2020	3.44	3.66	-
		2021	3.44	3.64	-
		2022	3.44	3.64	-

Dalam tabel tersebut dapat dilihat terdapat perbedaan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada setiap BLU. Nilai IKM pada Pusat Veteriner Farma selalu memenuhi target pada setiap tahunnya. Sedangkan nilai IKM yang dimiliki BBIB Singosari terlihat tidak memenuhi target pada tahun 2020, namun meningkat pada dua tahun berikutnya. Untuk nilai IKM yang

dimiliki oleh BIB Lembang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Namun, nilai tersebut belum mencapai target (standar) yang diberikan.

Nilai IKM berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik badan layanan tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah dan Rosy (2021) yang mengatakan bahwa pelayanan publik memberikan kontribusi sebesar 62% terhadap kepuasan masyarakat dengan 38% merupakan variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Pundenswari (2017) kualitas pelayanan publik berpengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat.

Angka Indeks Kepuasan Masyarakat pada BIB Lembang memiliki angka yang paling rendah dibanding dengan dua BLU Kementerian Pertanian lainnya serta tidak memenuhi target yang telah ditetapkan. Berdasar pada beberapa hasil penelitian di atas, hal ini dipengaruhi oleh aspek pelayanan publik dari pegawai BIB Lembang. BLU sendiri merupakan instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung. Sehingga aspek pelayanan publik merupakan hal yang penting guna tercapainya tujuan badan tersebut. Dalam buku karangan Nurdin dan Hartati (2019), kualitas pelayanan publik dapat dipengaruhi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta kinerja dari organisasi itu sendiri.

Fitri dan Pancasakti (2022) menemukan bahwa motivasi melayani publik yang dimiliki pegawai berperan penting dalam menentukan kualitas layanan yang diberikan. Sejalan dengan itu, Sanjaya dan Firlana (2025) menekankan pentingnya motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dalam meningkatkan produktivitas pegawai sektor publik. Hanya saja, penelitian mereka masih berupa kajian literatur dan belum diuji secara empiris pada lembaga pemerintah tertentu, sehingga penerapannya di lapangan masih perlu dibuktikan lebih lanjut. Selaras dengan temuan tersebut, Hadiprayugo (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di tingkat pemerintahan desa. Namun, penelitian ini masih terbatas pada lingkup satu instansi lokal sehingga hasilnya sulit digeneralisasikan ke lembaga lain, khususnya Badan Layanan Umum (BLU) yang memiliki karakteristik berbeda dari pemerintahan desa.

Terdapat sejumlah penelitian sebelumnya mendukung keterkaitan antara motivasi dan kualitas pelayanan publik. Fitri dan Pancasakti (2022) misalnya, menemukan bahwa motivasi melayani publik yang dimiliki pegawai berperan penting dalam menentukan kualitas layanan. Senada dengan itu, Sanjaya dan Firlana (2025) menekankan bahwa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dapat meningkatkan produktivitas pegawai sektor publik, meskipun penelitian mereka masih sebatas kajian literatur. Hadiprayugo (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di tingkat desa. Namun, penelitian-penelitian tersebut hanya menyoroti hubungan motivasi dengan kualitas pelayanan tanpa menggali lebih jauh faktor-faktor yang memengaruhi munculnya motivasi itu sendiri, sehingga perlu dilakukan kajian lebih mendalam khususnya pada konteks BLU.

Perry dan Hondeghem (2008) mengungkapkan bahwa faktor intrinsik dan ekstrinsik menjadi variabel substansial yang memengaruhi motivasi pegawai. Variabel intrinsik adalah variabel pendorong yang berasal dari dalam diri seorang karyawan, seperti dedikasi, keinginan untuk berguna bagi orang lain, dan minat pada masalah publik. Hal ini selaras dengan pengertian dari altruisme. Namun variabel altruisme tidak menjadi fokus pada penelitian ini dikarenakan terdapat data bahwa nilai altruisme pada aparatur sipil negara sudah cukup tinggi yaitu nilai

rata-rata 64,27 dengan nilai maksimum 80 (Rokim, Sari, & Aulia, 2022). Zoutenbierz (2012) juga menyatakan bahwa altruisme sebagai karakteristik individu tidak secara signifikan meningkatkan motivasi kerja apabila tidak disertai dengan keyakinan terhadap misi sektor publik (*public sector mission*).

Sementara itu, variabel ekstrinsik sendiri merujuk pada faktor-faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti insentif, kompensasi, gaji, maupun berbagai bentuk penghargaan lainnya (Perry & Hondeghem, 2008). Faktor-faktor tersebut selaras dengan dimensi kepuasan kerja yang dijelaskan oleh Spector (1985), yang mencakup gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan bersyarat, kondisi kerja, hubungan dengan rekan, sifat pekerjaan, hingga komunikasi di tempat kerja. Penelitian di Jepang menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung memiliki motivasi pelayanan publik (PSM) yang lebih kuat, meskipun efek positif ini menurun ketika kepuasan berada pada level yang sangat tinggi (Hayashi et al., 2024). Menariknya, Bright (2008) yang meneliti dari arah sebaliknya justru menekankan keterbatasan penelitiannya, yakni kemungkinan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat memengaruhi tingkat PSM yang mereka miliki.

Guna memastikan permasalahan faktual yang terjadi di lapangan, peneliti melakukan wawancara. Wawancara ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memang perlu mendapat perhatian lebih, karena berpotensi memengaruhi motivasi dalam melayani publik. Salah satu narasumber, berinisial A dari BBIB Singosari, mengungkapkan bahwa penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan atau perannya kerap menimbulkan masalah. Ketidaksiuaian ini membuat tugas tidak berjalan maksimal dan memicu rasa kecemburuan akibat ketidakadilan dalam pembagian peran. Situasi tersebut kemudian berdampak pada hubungan kerja yang kurang harmonis, komunikasi yang terganggu, hingga penurunan kualitas kerja tim. Pegawai merasa tidak diberdayakan sesuai kapasitasnya, sehingga kinerja yang seharusnya optimal menjadi kurang efektif. Jika dikaitkan dengan teori Spector (1985) tentang sembilan aspek kepuasan kerja mulai dari gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan bersyarat, kondisi kerja, hubungan dengan rekan, sifat pekerjaan, hingga komunikasi. Dapat disimpulkan masalah yang muncul dalam wawancara ini berkaitan dengan aspek supervisi dan hubungan antarpegawai dalam tim.

Selain itu, narasumber juga mengatakan bahwa dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kurangnya kesempatan untuk berkembang menjadi salah satu hambatan utama. Keterbatasan dalam memberikan pendapat dan kurangnya otonomi membuat suasana kerja cenderung otoriter, di mana hanya orang-orang tertentu yang mendapatkan peluang untuk berkembang. Akibatnya, individu lain dalam tim terjebak dalam stagnasi kemampuan, karena tidak diberi ruang untuk berinovasi atau mengembangkan diri. Hal ini pada akhirnya menghambat pertumbuhan keseluruhan tim dan organisasi, karena potensi sebagian besar anggota tidak dimaksimalkan. Hal tersebut menggambarkan adanya ketidakpuasan pegawai terhadap pemberian supervisi yang dapat berimbas hingga pada komunikasi antar pegawai.

Wawancara kedua dilakukan dengan pegawai berinisial I dari Pusvetma. Narasumber menjelaskan bahwa kurangnya rapat koordinasi antar-stakeholder sering kali menimbulkan perbedaan kebijakan di antara pimpinan. Pergantian kebijakan tanpa supervisi yang jelas membuat koordinasi antarbagian menjadi lemah, sehingga mencerminkan adanya masalah pada aspek supervisi dalam kepuasan kerja. Selain itu, narasumber juga menyoroti adanya tumpang tindih pekerjaan. Meskipun sudah ada kajian terkait pembagian tugas, implementasinya yang kurang optimal membuat pekerjaan menjadi tidak terstruktur. Kondisi

ini berdampak pada kerja tim, di mana efisiensi dan produktivitas menurun karena tugas yang seharusnya bisa dikelola lebih baik justru saling berbenturan. Permasalahan tersebut menunjukkan adanya ketidakpuasan pegawai, khususnya pada aspek supervisi dan kondisi kerja yang terkait dengan pengelolaan operasional sehari-hari.

Berdasarkan dari hasil wawancara, dapat dilihat bahwa persoalan utama yang memengaruhi motivasi pelayanan publik di BLU Kementerian Pertanian lebih banyak bersumber dari aspek kepuasan kerja. Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya menekankan peran motivasi intrinsik (altruisme) sebagai faktor penentu kualitas layanan publik (Sanjaya & Firlana, 2025; Perry & Hondeghem, 2008), temuan wawancara justru menunjukkan bahwa masalah muncul dari ketidakpuasan pegawai, seperti supervisi yang lemah, pembagian tugas yang tidak adil, tumpang tindih pekerjaan, hingga keterbatasan kesempatan untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan aspek dari kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1985). Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian, karena belum ada studi yang secara khusus menguji hubungan kepuasan kerja dengan sembilan dimensi menurut Spector terhadap motivasi pelayanan publik dalam konteks BLU Kementerian Pertanian. Atas dasar tersebut, penelitian ini secara eksplisit memilih kepuasan kerja sebagai variabel X untuk dianalisis pengaruhnya terhadap motivasi pelayanan publik.

METODE

Desain Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan dalam studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui survei. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif yaitu jenis penelitian yang menghasilkan data yang dapat diukur secara numerik dengan prosedur pengumpulan data dengan cara eksperimen, survei, serta content analysis (Neuman, 2003). Tujuan dari penelitian survei sendiri adalah untuk mengumpulkan informasi dari sekelompok responden. Sesuai dengan tujuan penelitian, peneliti menggunakan metode survei guna mengetahui ada atau tidaknya korelasi antara job satisfaction yang dimiliki oleh pegawai BLU Kementerian Pertanian dengan motivasi dalam memberikan pelayanan pada publik.

Partisipan

Adapun kriteria subjek dalam penelitian ini, yaitu:

1. Merupakan pegawai BLU Kementerian Pertanian (BBFV PUSVETMA, BBIB Singosari, dan BIB Lembang).
2. Bekerja pada sektor yang bersentuhan langsung dengan masyarakat (Pelayanan Publik).

Pengukuran

Alat Ukur Public Service Motivation

Pengumpulan data variabel *public service motivation* menggunakan alat ukur short version dari Perry (1996) yang telah diuji coba oleh Budiyantri, Patiro, dan Yamin (2019) pada 5 kota besar di Indonesia yang memiliki total 1200 responden uji coba. Model skala yang digunakan yaitu skala Likert 1-5 (sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju).

Alat Ukur *Job Satisfaction*

Pengukuran data variabel dari *job satisfaction* ini menggunakan alat ukur Job Satisfaction Survey (JSS) oleh Paul E. Spector yang telah diadaptasi dan diuji oleh Qomariyah (2018) dengan total 27 responden uji coba. Model skala yang digunakan yaitu skala Likert 1-5 (sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju).

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *parametric test* analisis regresi linear berganda. Sesuai dengan tujuan penelitian, peneliti menggunakan teknik analisis regresi ganda untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan variabel independen lebih dari satu. Analisis data dilakukan menggunakan *parametric test*. Oleh karena itu, harus dilakukan uji asumsi terhadap data yang didapatkan. Syarat utama dalam menggunakan *parametric test* yaitu data harus berdistribusi normal (Osborne & Waters, 2002). Uji normalitas data yang dilakukan yaitu kolmogorov smirnov test serta P-P Plot untuk melihat apakah data berdistribusi normal.

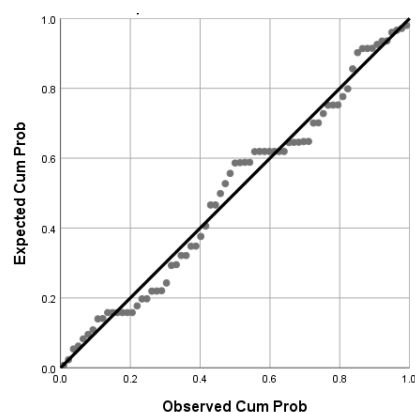
HASIL PENELITIAN

Uji Normalitas Data

Tabel 4.7 Kolmogorov-Smirnov Test

N	Normal Parameters		Tes Statistic	Asymp. Sig (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation		
71	0,00	3,25	0,094	0,199

Berdasarkan hasil uji, nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,199, yang lebih besar dari ambang batas 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas pada data residual telah terpenuhi.



Gambar 4.3 P-P Plot Uji Normalitas Data

Berdasarkan gambar P-P Plot di atas, dapat disimpulkan bahwa uji normalitas residual menunjukkan hasil yang cukup baik. Titik-titik pada plot tersebut sebagian besar mengikuti garis diagonal yang merepresentasikan distribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi residual mendekati distribusi normal, meskipun ada sedikit penyimpangan kecil di beberapa titik.

Uji Korelasi

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan antara motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) sebagai variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) beserta nilai kekuatan hubungan perdimensi nya. Dimensi-dimensi yang dianalisis mencakup pemberian gaji, pemberian promosi, pemberian supervisi, pemberian tunjangan, pemberian penghargaan kelompok, bentuk kondisi operasi pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, sifat kerja, dan komunikasi antar pegawai.

Tabel 4.8 Analisis Regresi Linear Berganda

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Sig. F Change</i>
0,572	0,327	0,228	0,002

Dasar pengambilan keputusan dalam uji korelasi ganda tentang ada tidaknya hubungan antar variabel menurut Field (2018) yaitu:

- Jika nilai signifikansi $>0,05$ maka menunjukkan tidak adanya hubungan antar variabel.
- Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka menunjukkan adanya hubungan antar variabel.

Nilai signifikansi F Change yang dihasilkan yaitu 0,002 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa nilai signifikan, sehingga dapat dinyatakan motivasi pelayanan publik memiliki hubungan dengan variabel kepuasan kerja.

Lalu untuk mengetahui nilai kekuatan hubungan, digunakan dasar pengambilan keputusan kekuatan hubungan menurut Cohen (dalam Pallant, 2007) yaitu:

- Nilai koefisien korelasi (R) 0.00 s/d 0.20 menunjukkan korelasi sangat lemah.
- Nilai koefisien korelasi (R) 0.21 s/d 0.40 menunjukkan korelasi lemah.
- Nilai koefisien korelasi (R) 0.41 s/d 0.60 menunjukkan korelasi sedang.
- Nilai koefisien korelasi (R) 0.61 s/d 0.80 menunjukkan korelasi kuat.
- Nilai koefisien korelasi (R) 0.81 s/d 1.00 menunjukkan korelasi sempurna.

Hasil analisis korelasi ganda menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,572, yang mengindikasikan adanya hubungan sedang antara dimensi-dimensi kepuasan kerja dengan variabel motivasi pelayanan publik. Nilai R Square sebesar 0,327 menunjukkan bahwa sebesar 32,7% variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel independen dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Tabel 4.9 Coefficients Analisis Regresi Linear Berganda

Dimensi	<i>Std. Coefficients Beta</i>	Signifikansi
Pemberian Gaji	0,080	0,904
Pemberian Promosi	0,175	0,614
Pemberian Supervisi	0,330	0,048*
Pemberian Tunjangan	0,426	0,017*
Penghargaan Kelompok	- 0,137	0,076
Kondisi Operasi Pekerjaan	0,208	0,289
Hubungan antar Rekan Kerja	0,145	0,592
Sifat Kerja	0,458	0,036*
Komunikasi antar Pegawai	0,044	0,720

Dasar pengambilan keputusan dalam uji korelasi ganda tentang ada tidaknya hubungan antar variabel menurut Field (2018) yaitu:

- Jika nilai signifikansi $>0,05$ maka menunjukkan tidak adanya hubungan antar variabel.
- Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka menunjukkan adanya hubungan antar variabel.

Berdasarkan data dalam tabel berikut dimensi pemberian supervisi, pemberian tunjangan, serta sifat kerja menunjukkan adanya hubungan antar variabel ($P < 0,05$). Sedangkan pada dimensi pemberian gaji, pemberian promosi, penghargaan kelompok, kondisi operasi pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, serta komunikasi antar pegawai menunjukkan nilai $P > 0,05$ yang berarti tidak adanya hubungan antar variabel.

Adapun dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk melihat kekuatan hubungan menurut Field (2018) yaitu:

- Nilai β yang dihasilkan 0,10-0,29 maka menunjukkan pengaruh lemah.
- Nilai β yang dihasilkan 0,30-0,49 maka menunjukkan pengaruh sedang.
- Nilai β yang dihasilkan 0,50 atau lebih maka menunjukkan pengaruh kuat.

Hasil analisis regresi korelasi ganda berdasarkan nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan bahwa sifat kerja memiliki pengaruh paling besar dengan kekuatan hubungan yang ditunjukkan yaitu sedang ($\beta = 0,458$), diikuti oleh pemberian tunjangan ($\beta = 0,426$) dan pemberian supervisi ($\beta = 0,330$). Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan, dukungan kesejahteraan, serta kualitas supervisi merupakan faktor dominan yang berkontribusi positif terhadap variabel motivasi pelayanan publik.

Berdasarkan hasil analisis regresi korelasi ganda, diketahui bahwa tidak seluruh dimensi kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi pelayanan publik. Dimensi pemberian supervisi, pemberian tunjangan, serta sifat kerja menunjukkan adanya

hubungan yang signifikan antar variabel ($P < 0,05$). Sementara itu, dimensi pemberian gaji, pemberian promosi, penghargaan kelompok, kondisi operasi pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, serta komunikasi antar pegawai menunjukkan nilai $P > 0,05$ yang mengindikasikan tidak adanya hubungan yang signifikan.

Lebih lanjut, hasil analisis berdasarkan nilai *standardized coefficients beta* menunjukkan bahwa sifat kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap motivasi pelayanan publik dengan kekuatan hubungan sedang ($\beta = 0,458$). Pengaruh tersebut diikuti oleh pemberian tunjangan ($\beta = 0,426$) dan pemberian supervisi ($\beta = 0,330$). Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan, dukungan kesejahteraan, serta kualitas supervisi merupakan faktor dominan yang berkontribusi positif terhadap motivasi pelayanan publik.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa meskipun kepuasan kerja berperan dalam menjelaskan motivasi pelayanan publik, kontribusi masing-masing dimensi kepuasan kerja menunjukkan tingkat pengaruh yang berbeda-beda.

DISKUSI

Hasil analisis korelasi ganda menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang signifikan dan sedang dengan *public service motivation*. Secara psikologis, temuan ini menegaskan bahwa motivasi untuk melayani masyarakat tidak hanya bersumber dari nilai altruistik atau orientasi moral individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang membentuk perasaan puas, dihargai, dan bermakna. Temuan ini sejalan dengan Kabuk dan Ongün (2024) serta Kitsios dan Kamariotou (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai determinan penting dalam memperkuat motivasi kerja dan motivasi pelayanan publik.

Jika ditinjau berdasarkan masing-masing dimensi kepuasan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya tiga dimensi yang memiliki hubungan signifikan dengan motivasi pelayanan publik, yaitu sifat kerja, pemberian tunjangan, dan pemberian supervisi. Berdasarkan nilai *standardized coefficients beta*, dimensi sifat kerja menunjukkan pengaruh paling dominan dengan kekuatan hubungan sedang. Secara psikologis, hasil ini mengindikasikan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan bermakna, relevan secara sosial, dan selaras dengan nilai pribadi pegawai merupakan sumber utama motivasi intrinsik. Pegawai yang memaknai pekerjaannya sebagai sarana kontribusi nyata bagi masyarakat cenderung memiliki dorongan yang lebih kuat untuk memberikan pelayanan publik secara optimal. Temuan ini sejalan dengan Hayashi dkk. (2024) yang menekankan pentingnya makna kerja dalam memperkuat *public service motivation*.

Dimensi pemberian tunjangan juga menunjukkan hubungan yang signifikan dan memberikan kontribusi positif dengan nilai kekuatan sedang terhadap motivasi pelayanan publik. Secara psikologis, tunjangan tidak hanya dipersepsikan sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk keadilan organisasi dan pengakuan atas kontribusi pegawai. Ketika pegawai merasa kesejahteraannya diperhatikan secara adil, muncul rasa tanggung jawab moral untuk membalas organisasi melalui peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Spector (dalam Qomariyah, 2018) bahwa kepuasan terhadap kompensasi mencerminkan persepsi keadilan yang berkontribusi pada penguatan komitmen dan motivasi kerja.

Dimensi pemberian supervisi menunjukkan hubungan signifikan dengan kekuatan pengaruh sedang terhadap motivasi pelayanan publik. Secara psikologis, supervisi yang efektif memberikan kejelasan peran, arahan kerja, serta rasa aman secara emosional bagi pegawai. Supervisi yang adil dan suportif membantu pegawai memahami ekspektasi organisasi serta membangun kepercayaan terhadap pimpinan, sehingga memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi dan orientasi pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan Wright dan Pandey (2008) yang menekankan peran kepemimpinan dan kejelasan peran dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik.

Sementara itu, dimensi kepuasan kerja lainnya, yaitu kondisi operasi pekerjaan, pemberian promosi, hubungan antar rekan kerja, komunikasi antar pegawai, dan pemberian gaji, tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan motivasi pelayanan publik. Meskipun beberapa dimensi tersebut memiliki arah hubungan positif, kekuatan pengaruhnya relatif rendah dan secara statistik tidak bermakna karena memiliki hubungan yang tidak signifikan. Secara psikologis, temuan ini mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi tersebut lebih berperan sebagai faktor pendukung atau pemelihara (*maintenance factors*) yang membantu menjaga stabilitas kepuasan kerja, tetapi tidak secara langsung mendorong motivasi pelayanan publik. Dalam kerangka teori motivasi dua-faktor Herzberg (1959), gaji, kondisi kerja, promosi, dan hubungan antar rekan kerja masuk dalam kategori *hygiene factor* yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menambah motivasi. Dengan demikian, meskipun secara umum perbaikan kondisi kerja, kesempatan naik pangkat, komunikasi internal, atau peningkatan gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun faktor-faktor tersebut tidak secara otomatis berkorelasi signifikan dengan motivasi pelayanan publik.

Gaji merupakan *hygiene factor* klasik yang berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Pemberian gaji pada sektor pemerintahan biasanya bersifat tetap, terstandarisasi, dan relatif terjamin. Gaji jarang dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan atas kualitas pelayanan secara langsung, melainkan sebagai hak normatif pegawai. Dalam konteks ini, gaji berfungsi sebagai faktor pemenuhan kebutuhan dasar dan keamanan kerja, bukan sebagai pemicu motivasi pelayanan publik. Bright (2005) mengatakan bahwa pegawai publik lebih sedikit membutuhkan insentif finansial sebagai motivator. Pegawai dengan PSM tinggi cenderung memandang gaji sebagai konsekuensi dari status kepegawaian, bukan alasan utama mereka untuk melayani masyarakat.

Hubungan antar rekan kerja serta komunikasi antar pegawai pada organisasi pemerintahan umumnya bersifat formal dan hierarkis. Interaksi kerja lebih diatur oleh struktur jabatan daripada oleh relasi personal. Pegawai cenderung melihat rekan kerja sebagai bagian dari sistem pendukung pelayanan, bukan sebagai sumber utama makna kerja. Selama hubungan kerja berjalan secara fungsional dan tidak menghambat tugas pelayanan, kualitas relasi interpersonal tidak banyak memengaruhi tingkat motivasi pelayanan publik. Dengan kata lain, motivasi mereka bersifat relatif tahan terhadap kekurangan dalam sistem komunikasi, karena sumber motivasi utamanya tidak terletak pada dinamika internal organisasi namun pada nilai-nilai sosial di luar konteks internal organisasi (Ripoll & Breaguh, 2025).

Sama halnya dengan hubungan antar rekan kerja dan komunikasi antar pegawai, pemberian promosi juga memiliki hubungan yang tidak signifikan. Hal ini menggambarkan bahwa promosi jarang dipersepsikan sebagai penghargaan langsung atas kontribusi pelayanan kepada masyarakat. Bagi pegawai dengan tingkat motivasi dalam melayani publik tinggi, makna kerja lebih banyak diperoleh dari rasa berguna bagi publik dan memberikan dampak

sosial daripada dari mobilitas jabatan (Tang *et al.*, 2024). Karena itu, promosi tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang relevan secara psikologis terhadap dorongan melayani.

Pada dimensi kondisi operasi pekerjaan dalam birokrasi pemerintahan umumnya sudah diatur secara formal melalui regulasi, standar operasional prosedur, serta sistem kerja yang relatif seragam. Karena hampir seluruh pegawai bekerja dalam kondisi yang kurang lebih sama, variasi persepsi terhadap kondisi kerja menjadi rendah. Akibatnya, dimensi ini tidak cukup kuat untuk membedakan tingkat motivasi pelayanan publik antarpegawai. Sama dengan dimensi hygiene factor lainnya, pegawai dengan tingkat motivasi pelayanan publik tinggi tetap berorientasi pada dampak pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat, bukan pada seberapa nyaman atau efisien prosedur kerja yang ada. Selama kondisi kerja dianggap cukup baik, faktor ini berhenti menjadi sumber motivasi dan hanya berfungsi mencegah ketidakpuasan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan motivasi pelayanan publik, namun pengaruh tersebut tidak bersifat merata pada seluruh dimensinya. Sifat kerja, pemberian tunjangan, dan supervisi merupakan dimensi yang terbukti berhubungan signifikan dan menjadi faktor utama dalam mendorong motivasi pelayanan publik, sementara dimensi lainnya cenderung berfungsi sebagai faktor pendukung yang menjaga motivasi kerja, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi melayani.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan yang signifikan dan sedang antara job satisfaction dan motivasi pegawai BLU Kementerian Pertanian dalam melayani publik, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,002 ($p < 0,05$) dengan tingkat koefisien korelasi (R) sebesar 0,572. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula motivasi mereka dalam memberikan pelayanan publik. Adapun berdasarkan hasil analisis regresi, hanya tiga dimensi kepuasan kerja yang terbukti memiliki hubungan signifikan dengan motivasi pelayanan publik, yaitu sifat kerja sebagai faktor paling dominan ($\beta = 0,458$), diikuti oleh pemberian tunjangan ($\beta = 0,426$), dan pemberian supervisi ($\beta = 0,330$).

PUSTAKA ACUAN

- Azwar, S. (2007). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- BBIB Singosari. (2021). *Laporan tahunan Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari tahun 2020*. Diakses dari <https://bbibsingosari-ppid.pertanian.go.id/doc/58/LAP%20TAHUNAN%202020.pdf>
- BBIB Singosari. (2022). *Laporan tahunan Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari tahun 2021*. Diakses dari <https://bbibsingosari-ppid.pertanian.go.id/doc/58/Laporan%20Kegiatan%20Balai%20Tahun%202021.pdf>
- BBIB Singosari. (2023). *Laporan tahunan Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari tahun 2022*. Diakses dari

- <https://bbibsingosari-ppid.pertanian.go.id/doc/58/LAPORAN%20KEGIATAN%20BALAI%20INSEMINASI%20TAHUN%202022.pdf>
- BIB Lembang. (2021). *Laporan tahunan Balai Inseminasi Buatan Lembang tahun 2020*. Diakses dari <https://drive.google.com/file/d/13u0LMe7er-qA48XsMhIo245DkHXwOPI2/view>
- BIB Lembang. (2022). *Laporan tahunan Balai Inseminasi Buatan Lembang tahun 2021*. Diakses dari https://drive.google.com/file/d/1MXCjgFdoSjc152NjOWg6gpM5y_MAO2qi/view
- BIB Lembang. (2023). *Laporan tahunan Balai Inseminasi Buatan Lembang tahun 2022*. Diakses dari https://drive.google.com/file/d/1iEr4q_tOc6QYzf1S4c1uuuZDnkn6JaAI/view
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166. <https://doi.org/10.1177/0275074008317248>
- Budiayanti, H., Patirol, S. P. S., & Yamin, A. (2019). Public service motivation measurement: A test of Perry's scale in Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 23(1), 17–32. <https://doi.org/10.22146/jkap.39653>
- Choi, Y. J., & Chun, I. H. (2018). Effects of public service motivation on turnover and job satisfaction in the U.S. teacher labor market. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 172-180. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1256306>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, EL, & Ryan, RM (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dur, R., & Zoutenbier, R. (2015). *Intrinsic motivations of public sector employees: Evidence for Germany*. *German Economic Review*, 16(3), 343–366.
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees Job Satisfaction And Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 2(1), 18–25.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Firmansyah, A. C., & Rosy, B. (2021). Pengaruh kualitas pelayanan publik terhadap kepuasan masyarakat: Studi pembuatan e-KTP di Kecamatan Sekaran Kabupaten Lamongan. *Journal of Office Administration: Education and Practice*, 1(2), 82–93. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n2.p82-93>
- Fitri, N., & Pancasakti, R. (2022). Analisis Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap Pelayanan Publik di Kantor Pengadilan Tinggi Banten. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 2(2), 191-198. Retrieved from <https://jurnal.desantapublisher.com/index.php/desanta/article/view/15>
- Frinaldi, A., Saputra, B., Putri, N. E., Jumiati, J., Mubarak, A., Magriasti, L., Hasanah, F., & Distra, F. N. (2022). Pengaruh kualitas kerja dan motivasi kerja pegawai pemerintah

- daerah terhadap kepuasan masyarakat Kabupaten Aceh Singkil. *Jurnal El-Riyasah*, 13(2).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hadiprayugo, B. (2023). Dampak motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik. *JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari*, 4(2). <https://doi.org/10.31539/joppas.v4i2.6204>
- Handoko, T. H., & Hani, H. (2000). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haris, R. A. (2018). Motivasi pelayanan publik (Public service motivation) dalam peningkatan kinerja sektor publik. *Public Corner*, 13(1), 34–51. Diakses dari <https://ejournalwiraraja.com/index.php/FISIP/article/view/461>
- Hartomi, D., Eldo, A. P., Sutjiatmi, S., & Fitri, N. (2022). Pelaksanaan inovasi pelayanan Saklar (Sadina Kelar) dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Kota Tegal. *JPW (Jurnal Politik Walisongo)*, 4(2), 56–71. <https://doi.org/10.21580/jpw.v4i2.12992>
- Hayashi, R., Fukaya, T., Minowa, M., Nakajima, S., & Kajiwara, S. (2024). An empirical study on the association between public service motivation and job satisfaction, and other factors: An analysis of special ward employee data using ordinary least squares and quantile regression analysis. *Japanese Society and Culture*, 6(10). <https://doi.org/10.52882/2434-1738-0610>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Houston, D. J. (2000). Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–724.
- Hulu, V. T., & Sinaga, T. R. (2019). *Analisis data statistik parametrik aplikasi SPSS dan Statcalc (Sebuah pengantar untuk kesehatan)*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Jais, M., & Ayub, D. (2021). Altruisme dan kohesivitas terhadap kualitas pelayanan pegawai di FKIP Universitas Riau. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1), 1069–1074
- Kabuk, A., & Ongün, P. (2024). The relationship between job satisfaction and motivation levels of nurses working in burn units. *Burns*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.burns.2024.07.015>
- Kementerian Keuangan. (n.d.). *Sejarah PPK Badan Layanan Umum*. Diakses pada Februari 28, 2024, dari <https://blu-djpb.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/page/history>
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39(2), 149–163.
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(4), e32604. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32604>
- Kim, H., Shin, K., & Hwang, J. (2024). Too much may be a bad thing: the difference between challenge and hindrance job demands. *Current Psychology*, 43(7), 6180–6192.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), e06857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Lawler III, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, NY.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

- 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. *Mobile Information System*, 2022(2), 1–8. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Co.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–3. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Mercer, J., & Clayton, D. (2012). *Psikologi sosial (Psychology Express: Social Psychology)* (N. F. Widuri, Trans.). Jakarta: Erlangga.
- Menteri Pertanian Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 tentang Rekomendasi Impor Produk Hortikultura*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161254/permentan-no-39-tahun-2019>
- Menteri Pertanian Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Lingkup Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/257838/permentan-no-12-tahun-2023>
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Nuridin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Osborne, J. W., & Waters, E. (2002). *Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 8(1), Article 2. <https://doi.org/10.7275/r222-hv23>
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3rd ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L., & Ritz, A. (2022). Public service motivation. In *Elgar Encyclopedia of Public Management* (pp. 172–175). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Perry, J. L., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pundenswari, P. (2017). Analisa pengaruh kualitas pelayanan publik bidang kesehatan terhadap kepuasan masyarakat. *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 13–21.
- Pratiwi, D. S., & Suryaningrum, D. H. (2023). Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja dan komitmen organisasi pada pegawai sektor publik Mall Pelayanan Publik Siola Kota Surabaya. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 556–577. <https://doi.org/10.52859/jbm.v12i1.501>
- Presiden Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/49441/pp-no-23-tahun-2005>

- Pusat Veteriner Farma. (2021). *Laporan tahunan Pusat Veteriner Farma tahun 2020*. Diakses dari <https://pusvetma.ditjenpkh.pertanian.go.id/lakin>
- Pusat Veteriner Farma. (2022). *Laporan tahunan Pusat Veteriner Farma tahun 2021*. Diakses dari <https://pusvetma.ditjenpkh.pertanian.go.id/lakin>
- Pusat Veteriner Farma. (2023). *Laporan tahunan Pusat Veteriner Farma tahun 2022*. Diakses dari <https://pusvetma.ditjenpkh.pertanian.go.id/lakin>
- Reski, K. (2018). Urgensi nilai-nilai public service motivation pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Sawerigading Kota Palopo. *Jurnal I La Galigo: Public Administration Journal*, 1(1), 24–31.
- Ripoll, G., & Breugh, J. (2025). Unveiling the public service identity: Rethinking public service motivation through social identity. *Perspectives on Public Management and Governance*, 8(2), 61–76. , <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf003>
- Rokim, M., Sari, E. Y. D., & Aulia, A. (2022). Kinerja perawat ASN pada masa pandemi COVID-19 ditinjau dari efikasi diri, altruisme, dan komunikasi interpersonal. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(2), 213–222. <https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor motivasi kerja yang mempengaruhi produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1571>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Tandon, J. K. (2012). The concept of job satisfaction and its organizational implications. *Educational Quest: An International Journal of Education and Applied Social Sciences*, 3(1), 57–66.
- Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- Triono, Agustang, A., Idkhan, A. M., & Ridfan. (2021). Motivasi kerja pegawai dalam pelayanan publik. *JISIP*, 5(4), 1627–1631.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109– 142.
- Qomariyah, N. L. (2018). Pengaruh komitmen dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pelayanan dalam menyediakan akses publik terhadap informasi (Studi pada Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur). *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 6(2), 1–11.
- Santoso, S. (2019). *Mahir statistik parametrik*. Jakarta Pusat: Elex Media Komputindo.
- Soputan, J., Lengkong, D., & Tulus, F. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Puskesmas Bahu Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(30). Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/7983>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the Job Demands–Resources

- model. *Behavioral Sciences* (Basel), 14(10), 861.
<https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM—Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 11-34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2017). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261–278). Palgrave Macmillan.
- Verma, J. P., & Verma, P. (2020). Determining sample size and power in research studies: A practical guide. Singapore: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-5204-5>
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Wang, T. M., Witteloostuijn, A. Van, & Heine, F. (2020). A Moral Theory of Public Service Motivation. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521.