

Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada pegawai Pemerintah (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Sragen)

Dyah Elsiyana Nurlita
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Public Service Motivation* terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian ini adalah 139 pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen yang sudah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan diantaranya adalah analisis regresi, dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. *Public Service Motivation* secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Public Service Motivation* secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. OCB secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Terdapat pengaruh yang lebih besar secara langsung *Public Service Motivation* terhadap kinerja melalui OCB. Terdapat pengaruh yang lebih besar secara langsung *Public Service Motivation* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi Pemerintah Kota Sragen dalam meningkatkan kinerja, OCB dan kepuasan kerja pegawai melalui *Public Service Motivation* pada pegawai. Dan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Kata Kunci : *Public Service Motivation*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Dewasa ini, Perkembangan zaman dan globalisasi identik dengan adanya perubahan di berbagai bidang. Perubahan-perubahan tersebut, menuntut organisasi untuk responsif dan mempunyai daya kemampuan adaptasi akan perubahan yang terjadi. Salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi dalam usaha mengatasi dan mengembangkan organisasi akibat perubahan-perubahan yang terjadi adalah pemilihan yang tepat akan sumber daya manusia. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga dapat bekerja sama dengan

sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, bertindak serta trampil dalam menghadapi permasalahan yang selalu ada.

Salah satu masalah yang timbul adalah masalah pelayanan publik yang terjadi di Indonesia menjadi salah satu fenomena terbesar di negara kita. Dimana masyarakat menuntut agar segenap aparatur negara dapat mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dalam pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara, pembangunan dan pelayanan, dengan berdasarkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik. Disamping alasan tersebut, perbaikan dan

peningkatan kemampuan dari pada pegawai negeri sipil dewasa ini semakin menjadi pusat perhatian karena fungsinya yang strategis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kebutuhan terciptanya para pegawai negeri sipil yang berkualitas, efisien dan profesional semakin dirasakan sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi sebagai hasil pembangunan dan dari perubahan eksternal pada tingkat regional dan global. Dominannya posisi dan peranan dari pegawai dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat, hal ini tentu saja mensyaratkan agar setiap pegawai negeri sipil harus memiliki motivasi dalam kemampuan kerja yang tinggi, terampil, punya keahlian dan sikap yang baik, punya motivasi kerja serta mampu untuk melaksanakan misi, visi, menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi serta menjalankan semua aktivitas operasional organisasi yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, semua ini ditujukan agar pegawai dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat untuk dapat terlaksana dengan baiknya peranan dari pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas serta dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat (Zita, 2015:4).

Motivasi pelayanan publik sebagai individu predisposisi untuk menanggapi motif yang didasarkan pada yang utama atau unik di depan umum institusi dan organisasi (Perry & Wise, 1990:367). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa karyawan sektor publik menempatkan nilai yang lebih tinggi untuk membantu orang lain, melayani masyarakat dan kepentingan umum, dan melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat (Kim, 2006:722). Pegawai sektor publik menempatkan "prestasi" dan "kinerja pekerjaan yang berguna bagi

masyarakat "sebagai karakteristik pekerjaan yang lebih penting daripada pribadi karyawan sektor (Crewson, 1997:499). Dengan demikian, motivasi pelayanan masyarakat mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Motivasi pelayanan masyarakat yang lebih besar cenderung tampil lebih baik dalam pekerjaan sektor public (Perry & Wise, 1990:367).

Beberapa literatur melaporkan kepuasan kerja (JS) dan perilaku organisasi kewarganegaraan (OCB) dapat diadopsi sebagai variabel indeks sektor publik kinerja. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara PSM, JS dan OCB (Xiaogang, 2015:330). Penelitian lain juga menunjukkan hasil yang sama yaitu PSM berpengaruh terhadap OCB (Ahmed, 2015:45). Potensi karyawan yang berkeinginan untuk melayani masyarakat harus diidentifikasi dan dilengkapi dengan keduanya yaitu insentif yang tepat dan konteks kelembagaan yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk melayani orang lain. Dengan demikian, manajer perlu merekrut dan memilih karyawan berdasarkan motifnya untuk melayani masyarakat (Bright, 2007:361). Mereka juga perlu menyediakan karyawan dengan program pelatihan yang mencakup misi dan tujuan organisasi, dan menjelaskan cara terbaik untuk melayani masyarakat. Selanjutnya, manajer harus mengandalkan intrinsik penghargaan yang memberi karyawan rasa pencapaian dan keberanian karyawan (Kim, 2006:722). Hal tersebut merujuk pada PSM berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra, seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi

secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Oleh karena itu, ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (intra-role), dan yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan oleh pegawai (extra-role). Hal ini bisa dikenal dengan sebutan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Perilaku keanggotaan organisasi (OCB) adalah perilaku-perilaku pegawai yang diluar tugas (Kreitner & Kinicki, 2014:173). OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dimana perilaku anggota kewarganegaraan organisasi melakukan tugas dan fungsinya melebihi apa yang sudah dideskripsikan dalam pekerjaannya atau kesadaran sendiri (Robbins & Judge, 2013:27). Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari pekerjaan mereka biasanya (Robbins & judge, 2013 : 27). Perilaku ini menguntungkan organisasi yang lebih besar dengan mendukung dan membela perusahaan, Bekerja untuk memperbaiki operasinya, dan sangat setia terhadap pekerjaannya. Misalnya, Voice melibatkan angkat bicara dan menawarkan saran konstruktif untuk perubahan. Citizenship yang baik bereaksi terhadap peraturan atau kebijakan yang buruk dengan secara konstruktif mencoba mengubahnya sebagai lawan untuk secara pasif mengeluhkannya. Keutamaan kewarganegaraan mengacu pada berpartisipasi dalam operasi perusahaan pada tingkat yang lebih dalam dari normal dengan menghadiri pertemuan dan fungsi sukarela, membaca dan mengikuti pengumuman organisasi, mencatat

berita bisnis yang mempengaruhi perusahaan. Boosterisme berarti mewakili organisasi dengan cara yang positif saat berada di depan umum, jauh dari kantor, dan jauh dari pekerjaan (Colquitt et. al, 2013:39). Perilaku kewarganegaraan mengacu pada aktivitas karyawan yang membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya, kegiatan lain di mana karyawan terlibat melakukan hal yang sebaliknya (Colquitt et. al, 2013:41).

OCB juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Shafazawana, 2016:604). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2017:116).

Berkembangnya arus informasi dan komunikasi yang saat ini hampir tidak terbatas oleh jarak dan waktu serta didukung pula dengan tingkat pendidikan dan ekonomi masyarakat yang semakin tinggi membuat masyarakat semakin menuntut agar pelayanan yang diberikan bisa lebih baik atau paling tidak seimbang dengan biaya atau kontribusi yang telah diberikan masyarakat. Dalam menghadapi berbagai tuntutan masyarakat Kab. Sragen atas pelayanan publik. Sebagai salah satu contoh bahwa dengan OSS pelayanan perijinan di BPT Kabupaten Sragen efektif dan efisien dibandingkan dengan pelayanan sebelum OSS adalah misalnya pada perijinan IMB (Ijin Mendirikan Bangunan). Jika dibandingkan dengan pelayanan sebelum OSS perijinan IMB baru akan selesai hingga waktu 1 bulan dari awal

permohonan diajukan, sedangkan dengan menggunakan sistem OSS Perijinan IMB akan selesai dalam waktu 10 hari. Dilihat dari prosedur pelayanan OSS yang diawali dengan pemohon yang mengajukan berkas permohonan perijinan di loket pelayanan sesuai dengan bidang perijinan (IMB). Berkas permohonan perijinan tersebut disampaikan kepada masing-masing Instansi/Unit Kerja Teknis dan diproses dengan melalui tahap. Sebagai organisasi publik dalam pelayanan perijinan BPT harus mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara lebih efektif dan efisien jika dibandingkan dengan pelayanan perijinan yang dilakukan tidak satu pintu atau ketika ditangani oleh masing-masing instansi secara langsung. Efektif dan efisien ini baik dalam prosedur perijinan, waktu penyelesaian maupun biaya yang harus ditanggung oleh masyarakat.

Bagi suatu organisasi diperlukan penerapan strategi yang sesuai dengan keadaan dan kendala yang dihadapi agar mampu meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanannya. Begitu pula dengan Instansi Pemerintahan Kab. Sragen memerlukan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan agar lebih baik dari yang selama ini diberikan yaitu dengan memberikan pelayanan sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Tanpa adanya pengarah dan perubahan yang efisien dan efektif dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan publik, pelayanan Instansi Pemerintahan Kab. Sragen kepada masyarakat akan statis, tidak berkembang dalam arti tidak mampu menyesuaikan dengan kondisi saat ini.

Berdasarkan hasil penjelasan diatas maka sangat penting Instansi Pemerintahan Kab. Sragen harus mengembangkan suasana kerja yang kondusif, terutama untuk mendukung hubungan erat antara atasan dan

bawahan, karena hubungan tersebut dapat memotivasi karyawan dalam memberikan pelayanan publik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Sinto dan Joko, 2013:396). Peningkatan motivasi pegawai dalam memberikan layanan publik untuk memperkuat peran mereka sebagai pegawai negeri sipil sangat diperlukan. Karena keberhasilan dalam mencapai hal ini akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai. Pentingnya dalam menciptakan dan mempertahankan kinerja pegawai pada tingkat optimal dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan (Weihui, dkk. 2013:339).

Penelitian ini akan membahas model hubungan antara motivasi pelayanan publik, perilaku kerja dan perilaku organisasi, yang merupakan Isu menarik dalam konteks Indonesia mengikuti reformasi birokrasi, dimulai pada tahun 1998. Meningkatkan kualitas pelayanan publik telah menjadi prioritas pemerintah untuk memenuhi harapan masyarakat, karena umumnya diketahui bahwa kualitas layanan ini relatif masih rendah. Karena itu, untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, pegawai negeri harus mempertimbangkan kembali fungsi dasarnya. Penelitian ini akan meneliti pegawai negeri yang bekerja untuk Instansi Pemerintah Kabupaten Sragen, Jawa Tengah. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di kota Pemerintah Daerah Sragen. Populasi ini tersebar di beberapa unit.

2. Metode Penelitian

2.1 Jenis dan sumber data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan pegawai Pemerintahan Kota Sragen, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden mengenai *Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja dan kinerja.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berupa publikasi jurnal penelitian oleh yang berjudul "*A Test of Model of the Relationship between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organization Citizenship Behavior*" (Sinto dan joko, 2013). Serta informasi-informasi yang digunakan sebagai pendukung penelitian. Data sekunder diperoleh melalui penelitian sebelumnya dan data perusahaan melalui wawancara pegawai Pemerintahan Kota Sragen.

2.2 Populasi dan Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015:80). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai di Pemerintahan Kota Sragen. Populasi ini terdistribusikan di beberapa unit kerja dalam organisasi divisi regional yang menyediakan layanan publik dengan jumlah

karyawan sebanyak 139 orang pegawai.

Penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel tersebut dinamakan dengan sensus. Teknik ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang menginginkan generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiyono, 2015:85).

2.3 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah formulasi pertanyaan yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengukur kepentingan variabel (Sekaran dan Bougie, 2013:147).

Skala yang digunakan dalam mengukur setiap jawaban pada kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan empat tingkatan, dengan menghilangkan jawaban tengah (netral) dengan alasan: (Azwar, 1997:20)

3. Hasil Penelitian

3.1 Uji Asumsi Klasik

3.1.1 Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel independen ini tidak ortogonal (Ghozali, 2011:105). Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna (no perfect multikolinearitas). Suatu model regresi dikatakan terkena

multikolinearitas apabila terjadi Public Service Motivation linier yang perfect atau exact di antara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Maddala, 1992:229). Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF.

Kriteria pengujian :

- Jika $VIF > 10$, maka Ho ditolak
- Jika $VIF < 10$, maka Ho diterima

Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Public Service Motivation (X ₁)	1,000	10	Tidak ada multikolinearitas
Public Service Motivation (X ₁)	1,000	10	Tidak ada multikolinearitas
Public Service Motivation (X ₁)	2,565	10	Tidak ada multikolinearitas
Organizational Citizenship Behavior (Z ₁)	2,287	10	Tidak ada multikolinearitas
Kepuasan Kerja (Z ₂)	3,258	10	Tidak ada multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai $VIF < 10$, artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

3.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Dalam penelitian ini analisis uji

heteroskedastisitas menggunakan uji gelsjer, dimana tidak jadi heteroskedastisitas apabila taraf signifikansi $> 0,05$ (Ghozali, 2011:143).

Hasil uji heteroskedastisitas dengan Glejser sebagai berikut:

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Public Service Motivation (X ₁)	0,444	0,05	Homoskedastisitas
Public Service Motivation (X ₁)	0,156	0,05	Homoskedastisitas
Public Service Motivation (X ₁)	0,321	0,05	Homoskedastisitas
Organizational Citizenship Behavior (Z ₁)	0,071	0,05	Homoskedastisitas
Kepuasan Kerja (Z ₂)	0,796	0,05	Homoskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan rank spearman terlihat bahwa nilai probabilitas $> 0,05$. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

3.2.1. Analisis Regresi Linier

3.2.1.1. Analisis Regresi Linier Model Jalur I

1. Hasil Analisis Regresi Linier

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Public Service Motivation terhadap Organizational Citizenship Behavior.

2. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer SPSS for Windows diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$Z_1 = 0,813 + 0,405X$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Public Service Motivation terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

a. Konstanta = 0,813

Konstanta sebesar 0,813, artinya, jika Public Service Motivation (X) tidak mengalami perubahan, maka Organizational Citizenship Behavior (Z1) Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen akan sebesar 0,813.

b. Koefisien regresi Public Service Motivation terhadap Kepuasan Kerja pegawai = 0,651

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Public Service Motivation (X) meningkat, maka Organizational Citizenship Behavior (Z1) pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian Pengaruh Variabel Public Service Motivation (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Z1).

H1: Public Service Motivation berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas t-hitung = 0,000. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Public Service Motivation (X) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship

Behavior (Z1) pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.

4. Pengujian R² (Koefisien Determinasi)

R² (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R² (Koefisien Determinasi) mempunyai range antara 0-1. Semakin besar R² mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R² (Koefisien Determinasi) sebesar 0,424, artinya variabel Organizational Citizenship Behavior (Z1) Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen dapat dijelaskan oleh yaitu Public Service Motivation (X) sebesar 42,4%, sedangkan sisanya sebesar 57,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain.

3.2.1.2. Analisis Regresi Linier Model Jalur II

1. Hasil Analisis Regresi Linier

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Public Service Motivation terhadap Kepuasan Kerja.

2. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer SPSS for Windows diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Z_2 = 0,888 + 0,772X$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Public Service Motivation terhadap Kepuasan Kerja pegawai. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

a. Konstanta = 0,888

Konstanta sebesar 0,888, artinya, jika Public Service Motivation (X) tidak mengalami perubahan, maka Kepuasan Kerja (Z2) Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen akan sebesar 0,888.

b. Koefisien regresi Public Service Motivation terhadap Kepuasan Kerja pegawai = 0,405

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Public Service Motivation (X) meningkat, maka Kepuasan Kerja (Z2) pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian Pengaruh Variabel Public Service Motivation (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Z2).

H2: Public Service Motivation berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas t-hitung = 0,000. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Public Service Motivation (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z2) pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.

4. Pengujian R2 (Koefisien Determinasi)

R2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R2 (Koefisien Determinasi) mempunyai range antara 0-1. Semakin besar R2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,596, artinya variabel Kepuasan Kerja (Z2) Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen dapat dijelaskan oleh yaitu Public Service Motivation (X) sebesar 59,6%, sedangkan sisanya sebesar 40,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain.

3.2.1.3. Analisis Regresi Linier Model Jalur III

1. Hasil Analisis Regresi Linier

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

2. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer SPSS for Windows diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,608 + 0,400X + 0,163Z1 + 0,312Z2$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Public Service Motivation, Organizational

Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah :

a. Konstanta = 0,608

Konstanta sebesar 0,608, artinya, jika Public Service Motivation (X1), Organizational Citizenship Behavior (Z1), dan Kepuasan Kerja (Z2) tidak mengalami perubahan, maka Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y) akan sebesar 0,608.

b. Koefisien regresi Public Service Motivation terhadap Kinerja = 0,400

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Public Service Motivation (X1) meningkat, maka Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

c. Koefisien regresi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja = 0,163

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Organizational Citizenship Behavior (Z1) meningkat, maka Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

d. Koefisien regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja = 0,312

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Kepuasan Kerja (Z2) meningkat, maka Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Pengujian Pengaruh Variabel Public Service Motivation (X1)

terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y).

H3: Public Service Motivation berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh t-hitung = 0,000. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Public Service Motivation (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y).

d. Pengujian Pengaruh Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z1) terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y).

H4: Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh t-hitung = 0,041. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,041) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior (Z1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y).

e. Pengujian Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Z2) terhadap variabel Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y).

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas t-hitung = 0,001. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,001) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y).

1. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Public Service Motivation (X) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z_1) pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen. Oleh karena itu, Hipotesis 1 diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis menunjukkan Berhasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Public Service Motivation (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z_2) pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen. Oleh karena itu, Hipotesis 2 diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,000) < Level of Significant (0,05), maka

H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Public Service Motivation (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y). Oleh karena itu, Hipotesis 3 diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,041) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior (Z_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y). Oleh karena itu, Hipotesis 4 diterima.

5. Pengujian Hipotesis 5

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,001) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen (Y). Oleh karena itu, 5 diterima.

4.2.6 Pengujian Hipotesis Analisis Jalur

a. Pengujian Pengaruh langsung atau tidak Langsung Public Service Motivation (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z_1).

H6: Diduga Lebih besar mana pengaruh secara langsung (Public Service Motivation terhadap kinerja karyawan) atau pengaruh secara tidak langsung (Public Service Motivation terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior).

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Public Service Motivation langsung sebesar 0,400 koefisien regresi pengaruh tidak langsung sebesar yaitu $0,651 \times 0,163 = 0,106$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung, Oleh karena itu H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Public Service Motivation berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai tidak melalui Kepuasan Kerja.

b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Public Service Motivation (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Organizational Citizenship Behavior (Z2).

H7: Diduga Lebih besar pengaruh secara langsung (Public Service Motivation terhadap kinerja karyawan) atau pengaruh secara tidak langsung (Public Service Motivation terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja).

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Public Service Motivation langsung sebesar 0,400 koefisien regresi pengaruh tidak langsung sebesar yaitu $0,772 \times 0,312 = 0,241$. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih kecil dari koefisien langsung, Oleh karena itu H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain Public Service Motivation berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai tidak melalui Organizational Citizenship Behavior.

4. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai range antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,637, artinya variabel Kinerja Pegawai pada Pemerintahan Kabupaten Sragen dapat dijelaskan oleh yaitu Public Service Motivation, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja secara serentak sebesar 63,7%, sedangkan sisanya sebesar 36,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain.

4. Kesimpulan

1. Public Service Motivation secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.
2. Public Service Motivation secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.
3. Public Service Motivation secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja

- pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.
4. Organizational Citizenship Behavior secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.
 5. Kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.
 6. Terdapat pengaruh yang lebih besar secara langsung Public Service Motivation terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.
 7. Terdapat pengaruh yang lebih besar secara langsung Public Service Motivation terhadap kinerja melalui kepuasabn kerja pada pegawai Pemerintahan Kabupaten Sragen.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M.S.M, dan Filadelvo L-C. (2015). *Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the mediating effects of Organizational Citizenship Behaviors*. *International Journal Of Public Administration*, Vol. 39 No.1 (40-45).
- Antonio, C. Dan Flavio, U. (2016). *The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance*. *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 6, 2016 pp. 735-746.
- Ardadi, W., Netania, E., Raditya, P. (2014). Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *job satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Badan Pusat Statistik. *Jurnal Ekonomi*, Vol. 5 no. 1.
- Azwar, S. (1997). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bohlander, G., dan Snell, S. (2010). *Principles of Human Resource Management*. Edisi kelima belas. Mason, OH: South Western – Cengage Learning.
- Bright, L. (2007). *Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?.* *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–379.
- Camp (1993). *Assessing the Effects of Organizational Commitment and Kepuasan kerja on Turnover: An Event History Approach*. *The Prison Journal* 74: 3: 279-305. Copyright owned by Sage Publications, INC
- Colquitt, et All. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and commitment in the workplace*. Edisi ketiga. McGraw-Hill International Edition.
- Crewson, P.E. (1997). *Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence And Effect*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7 No.4, pp. 499-518.
- David, A.F dan Thomas, L-P.T. (2008). *Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB)*. *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 933-947.

- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dian, P.N. (2013). Pengaruh Public Service Motivation terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Perpustakaan Pusat UGM.
- Eeman, B., Rabindra K. (2016). *Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries The mediating role of social capital. International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 66 No. 6, pp. 780-796.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gideon, S., Djastuti, I., Rahardjo M. (2016). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*.
- Giedeon, S., Indi, D., Mudji R. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organization*. Edisi ketujuh. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hariandja (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassanreza, Z., Keyvan, S. (2010). *Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior of teachers. Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, 998-1003.
- Irham, F. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Ivancevich, John, M, dkk. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi` jilid 1 dan 2* Jakarta : Erlangga
- Jacobson, Willow S. (2011). "Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM)". *Public Personnel Management*, Vol.40 No.3, pp.215-238.
- Keban, T.Y. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kim, S. (2006). *Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. Journal of Public Administration*, Vol. 27. No. 8 pp. 722-740.
- Kreitner, R. dan Angelo, K. (2001). *Organizational Behavior*. Edisi kelima. Irwin McGraw-Hill.
- Kreitner, R. dan Angelo, K. (2014). *Organizational behavioral*. Edisi kesepuluh. Boston: McGraw-Hill.
- Kuncoro, M. (2001). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonom*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Unit Percetakan AMP YKPN.
- Kuo-Tai, C. (2015). *Public service motivation and job performance in*

- public utilities An investigation in a Taiwan sample. International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28 No. 4/5, pp. 352-370.
- Liza, A., Agus, H., Wayu, E.Y. (2016). Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Pegawai Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Tanjung Pinang. Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang.
- Maddala, G.S. (1992). *Introduction to Econometrics*. Edisi kedua. New York: Macmillan Publishing Company.
- Mangkunegara, P.A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maria, Z., dkk. (2014). *Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. Journal of Management Development*.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, robert l dan jackson, joseph h. (2006). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba empat.
- Mery, N., Bambang, S., Ika, R. (2016). "Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 38 No. 2 hal. 71-78.
- Moorhead, G., dan Griffin, W.R. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moslem, S., Ghotlash, A. (2011). *The Relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad university – first district branches, in order to provide the appropriate model. International Journal of Public Sector Management*.
- Mukaffi, Z. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPRS Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep.
- Naff, Katherine, C., John, C. (1999). Workingfor America: Does Public Service Motivation Makea Difference? *Review of Public Personnel Administration* 19 (4): 5-16.1999.
- Nicola, B. (2012). *Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 1, pp. 143–153.
- Nicolai, P. (2014). *Public service motivation and performance: a critical perspective*. Centre of Competence for Public Management University of Bern, Switzerland, Vol. 2(1): 57-79.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2011). Pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Perry, J.L. (1996). *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. Journal of Public*

- Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22.
- Perry, J.L. dan Wise, R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 367-73.
- Riduwan, dkk. (2011). *Cara Mudah Belajar SPSS Versi 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*, Edisi kesatu, Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. dan Timothy, A.J. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. Edisi kelima belas. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S.P. dan Judge, A.T. (2017), *Organizational Behavior*, Edisi kelima belas, England: Pearson.
- Robbins, S.P. dan Judge. (2015) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A skill building approach*, Edisi keenam, United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Shafazawana, Mohamed, T., Cheah, Y.Y. (2016). *Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors*.
- Silvita, A. (2014). Alasan sejumlah karyawan pekerjaan wanita. Kompas: Lifestyle, Dunia kerja.
- Sinto, S., Joko, S. (2013). *A Test of Model of the Relationship between Public Service Motivation, Job Satisfaction and Organization Citizenship Behavior*. Society of Interdisciplinary Business Research, Vol 2(1).
- Snell, S., dan Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*. Edisi keem, England: Pearson.
- Sugiyono (2015) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012), *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta: bandung.
- Tjiptoherijanto, Prijono. (2001). *Proyeksi Penduduk, Angkatan Kerja, Tenaga Kerja, dan Peran Serikat Pekerja dalam Peningkatan Kesejahteraan*. Edisi kedua puluh tiga. Majalah Perencanaan Pembangunan.
- Trisni, W. (2016). Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai di puskesmas rawat inap kota Yogyakarta.
- Weihui, F., Satish, P., Deshpande. (2014). *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. J Bus Ethics*, 124:339–349.
- Whiting, S.W., P.M. Podsakoff, & J.R. Pierce. (2008). *The effects of the task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. Journal of Applied Psychology*. 93 (1): 125-39.
- Wright, E.B. (2007). *Public Service and Motivation: Does Mission Matter?. Journal of Public Administration Research and Theory, Administration & Society, Review of Public Personnel*

*Administration, and American
Review of Public Administration.*

- Xiaogang, C. (2015). *Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. Chinese Management Studies*, Vol. 6 No. 2, pp. 330-340.
- Xiaohua, L (2008). *An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. Canadian Sosial Science*, Vol. 4, No. 2.
- Zeinabadi, H., Salehi. (2011). *Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. Journal of Applied Pschology*.
- Zita, P.V. (2015). *Public Service Motivation (PSM) Pegawai pada Kantor Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintan. Naskah Publikasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung Pinang.*