

## **KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI: KARAKTERISTIK PEKERJAAN, KEDISIPLINAN KERJA, KINERJA PEGAWAI**

**Mohamad Farom Juniarsyah**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Muryati**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Rahayu Puji Suci**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

### **ABSTRACT**

This research aims to obtain empirical evidence of the ability of PSM (public service motivation) and transformational leadership in increasing organizational commitment, both directly and through mediating job satisfaction. The quantitative approach of Partial Least Square (PLS) was used to analyze the data of 80 employees of the Planning and Financial Subdivision in the Work Environment of the Pasuruan City Government. They were taken by the census.

The empirical findings obtained showed that better public service motivation could increase job satisfaction. However, it was not able to increase organizational commitment. Meanwhile, strong transformational leadership was able to increase job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction could play a role as a strong mediator. These results were supported by descriptive statistics of public service motivation, transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment, all of which have high average scores.

**Keyword:** Public Service Motivation, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan PSM (*public service motivation*) dan *transformational leadership* dalam meningkatkan komitmen organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Pendekatan kuantitatif *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menganalisis data 80 Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan, yang diambil secara sensus.

Temuan empiris yang diperoleh bahwa *public service motivation* yang semakin baik mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja, tetapi tidak mampu meningkatkan komitmen organisasi. Sedangkan, *transformational leadership* yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat. Hasil ini didukung oleh statistik deskriptif *public service motivation*, *transformational leadership*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang semuanya memiliki nilai rata-rata tinggi.

Kata Kunci: *Public Service Motivation*, *Transformational Leadership*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi.

## Pendahuluan

Sunaryo & Suyono. (2013), yang telah menemukan bahwa *Public service motivation* (PSM) dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction pegawai kantor Walikota Sragen. Cun (2012), PSMf1 (public reason) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction dan OCB. Tetapi, PSMf2 (public heart) dan PSMf3 (public norm) tidak berpengaruh signifikan terhadap Job satisfaction maupun terhadap OCB. Palma & Enrica Sepe (2017), PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction guru di Italia.

Puni, et al. (2018), menemukan bahwa: (1) Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction. Choi, et al. (2016), transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction staf keperawatan, dan Empowerment mampu memediasi hubungan antara transformational leadership dengan Job satisfaction staf keperawatan. Ali Abozaid, et al. (2019), transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job satisfaction para manager di Asia Tengah. Perceived Fairness dan Intrinsic Motivation mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Job satisfaction para manager di Asia Tengah.

Taylor (2008), menemukan bahwa PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment. Pandey, et al. (2008), PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment. Austen & Bogna Zacny (2015), PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, dan Organizational culture mampu memoderasi hubungan antara PSM dengan Organizational commitment.

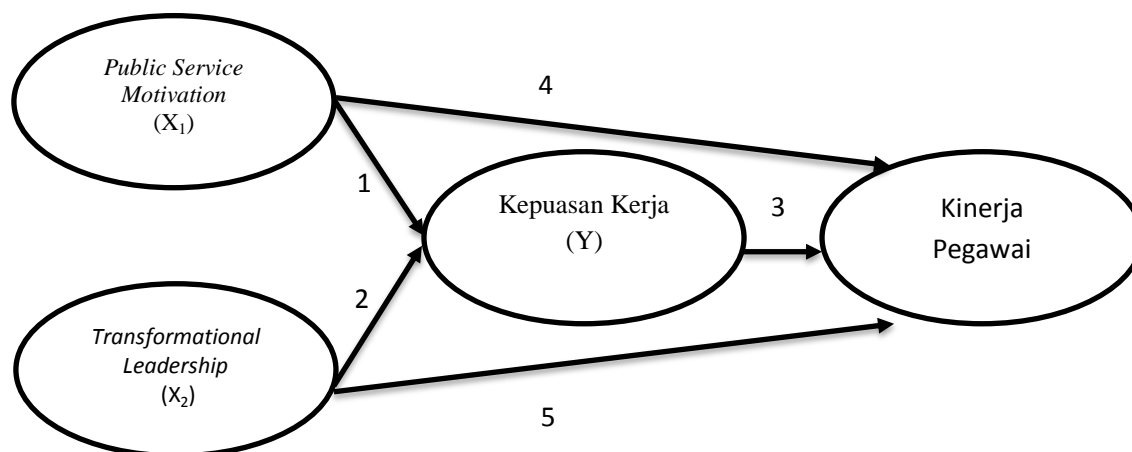
Abdullah, et al. (2015), menemukan bahwa Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, dan Organizational culture mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Organizational commitment. Eliyana, et al. (2019), menemukan bahwa Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, dan Job satisfaction mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Work performance. Shim, et al. (2015), menemukan bahwa Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, dan Dimensi culture (GC, group culture; DC, developmental culture; HC, hierarchical culture; & RC, rational culture) mampu memediasi hubungan antara Transformational leadership dengan Organizational commitment.

Aban, et.al. (2019), menemukan bahwa Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, dan Job Satisfaction mampu memediasi hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dengan Organizational commitment. Albalawi, et al. (2019), Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment. Job Satisfaction tidak mampu memoderasi hubungan antara POS dengan Organizational Commitment. Job Satisfaction tidak mampu memoderasi hubungan antara Perceived Alternative Job Opportunity dengan Organizational Commitment. Claudia (2018), job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment, dan Job Satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara POS dengan OCB.

Manalo, et al. (2020), menemukan bahwa Job Satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara Motivation (PSM) dengan Organizational Commitment guru di Metro-Manila Filipina. Allen et al. (2017), Employee Perceived CSR dan Organizational Identification mampu secara signifikan memediasi hubungan antara Transformational Leadership dengan Organizational Commitment. Yanti & Dahlan (2017), Job satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara Leadership (Styles & Behaviors) dengan Organizational commitment. Sušanj & Ana Jakopec (2012), Job satisfaction mampu memediasi secara signifikan hubungan antara (Transformational Leadership maupun Organizational justice) dengan Organizational commitment. Lok & Bob Westwood (2011), (Organizational subculture dan Job satisfaction) mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Leadership style dengan Organizational commitment. Qing, et al. (2019), Psychological Empowerment mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Ethical

Leadership (Transformational leadership) dengan Job satisfaction, maupun terhadap Affective Commitment.

Diantara para peneliti tersebut ada yang menemukan pengaruh yang signifikan, tetapi juga ada yang menemukan sebaliknya. Maka, dari *research gap* ini, sehingga dapat dirumuskan permasalahan penelitian, apakah public service motivation yang semakin baik, serta semakin kuatnya transformational leadership mampu meningkatkan kepuasan kerja maupun komitmen organisasi? Kemudian, apakah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi?



### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu *Public Service Motivation*, *Transformational Leadership*, *Kepuasan Kerja*, *Komitmen Organisasi*.

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan Kota Pasuruan yang berjumlah 80 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka semua populasi tersebut jadi sampel. Ini sudah sesuai dengan pendapat Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS (Sugiono, 2018).

### Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Tabel 3 Profil Jenis Kelamin Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	38	48%
2	Wanita	42	52%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4 Profil Kepangkatan Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

No.	Pangkat/gol	Jumlah	Prosentase
1	Pengatur Muda/ IIa	1	1%
2	Pengatur Muda Tk I/ IIb	2	3%
3	Pengatur / IIc	24	30%
4	Pengatur Tk I/ IId	5	6%
5	Penata Muda/ IIIa	8	10%
6	Penata Muda Tk I/ IIIb	3	4%

7	Penata / IIIc	24	30%
8	Penata Tk I/ IIIId	13	16%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data diolah, 2020

*Tabel 5 Profil Pendidikan Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan*

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	Strata 2/ S2	3	4%
2	Strata 1/ S1	42	53%
3	Diploma	4	5%
4	SMA	31	39%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data diolah, 2020

*Tabel 6 Profil Usia Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan*

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Prosentase
1	25 - 30	1	1%
2	31 - 35	3	4%
3	36 - 40	23	29%
4	41 - 45	23	29%
5	46 - 50	18	23%
6	51 - 55	12	15%
Jumlah		80	100%

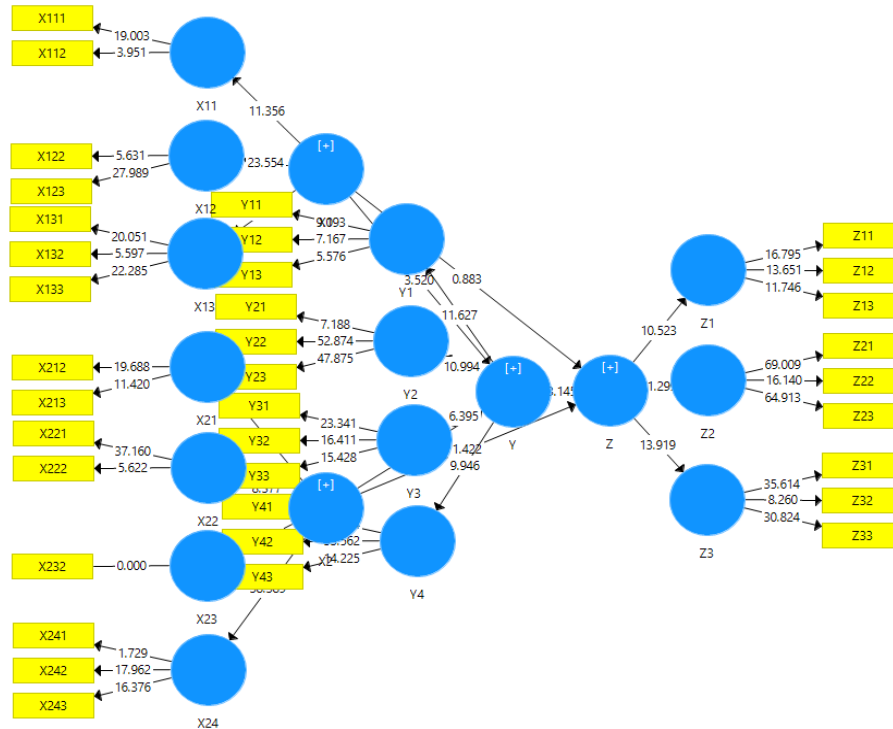
Sumber: Data diolah, 2020

*Tabel 7 Profil Awal Bekerja Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan*

No.	Awal Th Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1	0 – 5	2	3%
2	6 – 10	22	28%
3	11 - 15	36	45%
4	16 - 20	20	25%
5	20 >	0	0%
Jumlah		80	100%

Sumber: Data diolah, 2020

**Hasil Analisis**



**Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)**  
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

**Pengujian Hipotesis**

*Tabel 8 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)*

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signif t	Keputusan
1	Public Service Motivation -> Kepuasan Kerja	0,361	3,359	0.001	Hipotesis Diterima
2	Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja	0,393	4,591	0.000	Hipotesis Diterima
3	Public Service Motivation -> Komitmen Organisasi	0,025	0,155	0.877	Hipotesis Ditolak
4	Transformational Leadership -> Komitmen Organisasi	0,351	3,081	0.002	Hipotesis Diterima
5	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,441	3,326	0.001	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

*Tabel 9 Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)*

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signif-kansi t	Keputusan
1	Public Service Motivation -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,159	2,279	0.023	Diterima
2	Transformational Leadership -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,173	2,650	0.008	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2020.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh PSM terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa peningkatan PSM secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang telah menemukan adanya pengaruh antara *public service motivation* dengan kepuasan kerja, diantaranya Sunaryo & Suyono. (2013), Cun (2012), Palma & Enrica Sepe (2017), dan Puni, et al. (2018).

Temuan ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif *Public Service Motivation* adalah tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 4,11. Nilai ini didukung oleh dimensi *Attraction* yang mendapatkan tanggapan 4,21, ditandai oleh item banyak terlibat kegiatan sosial memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,64, dibandingkan dengan item orang baik yang paling manfaat bagi orang lain rata-rata 4,62, serta item meluangkan waktu untuk pelayanan lebih baik, yang memperoleh rata-rata skor 3,37. Kemudian, *Public Service Motivation* sebagai dimensi *Commitment* mendapatkan tanggapan 3,96, ditandai oleh item keramahan sangat diutamakan memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,61, dibandingkan dengan item tidak ada KKN dalam layanan publik rata-rata 3,92, serta item layanan publik simpel dan murah, yang memperoleh rata-rata skor 3,81. Selain itu, *Public Service Motivation* sebagai dimensi *Self-sacrifice* mendapatkan tanggapan 4,00, ditandai oleh item kepentingan tugas di atas kepentingan pribadi memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,19, dibandingkan dengan item mengeluarkan uang pribadi membantu orang miskin rata-rata 4,07, serta item berjuang kepentingan masyarakat meskipun resiko ada, yang memperoleh rata-rata skor 3,75.

### **Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* yang semakin kuat berkemampuan meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang telah menemukan adanya pengaruh antara *transformational leadership* dengan kepuasan kerja, diantaranya Choi, et al. (2016), Ali Abozaid, et al. (2019), Taylor (2008).

Temuan ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif *transformational leadership* Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan adalah tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 3,92. Nilai deskriptif ini didukung oleh dimensi *Idealized influence/kharismatik* yang mendapatkan tanggapan 3,82. Item mengutamakan musyawarah memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,37, dibandingkan dengan item pimpinan tidak mendikte penyelesaian pekerjaan rata-rata 3,57. Tetapi, item boleh menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri, mendapatkan tanggapan paling lemah dengan rata-rata skor 3,54. Kemudian, *intellectual stimulation* juga tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 3,90. Item memberikan inspirasi cara menangani masalah memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,16, dibandingkan dengan item tujuan penting dengan bahasa sederhana rata-rata 4,01. Tetapi, item pimpinan tidak merubah hasil pekerjaan, mendapatkan tanggapan paling lemah dengan rata-rata skor 3,55. Selanjutnya, dimensi *inspirational motivation* juga tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 4,12. Item pimpinan menghargai orang memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,27, dibandingkan dengan item kinerja dibangun sesuai rencana kerja rata-rata 4,21. Tetapi, item tidak membuat keputusan sendiri, mendapatkan tanggapan paling lemah dengan rata-rata skor 3,89. Dan yang terakhir, dimensi *individual consideration* juga tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 3,75. Item memahami dan membantu kebutuhan pegawai memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,84, dibandingkan dengan item campur tangan hanya jika pegawai gagal mencapai target

rata-rata 3,75. Tetapi, item memuji hasil kerja yang baik, mendapatkan tanggapan paling lemah dengan rata-rata skor 3,67.

### **Pengaruh PSM terhadap Komitmen Organisasi**

Temuan empiris yang diperoleh menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* yang semakin baik tidak memiliki kemampuan meningkatkan komitmen organisasi Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan. Oleh karena itu, tidak ada kesepahaman antara temuan yang diperoleh dengan berbagai studi empiris sebelumnya yang telah menemukan adanya pengaruh antara PSM dengan komitmen organisasi, diantaranya Taylor (2008), Pandey, et al. (2008), Austen & Bogna Zacny (2015).

Temuan ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif komitmen organisasi Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan adalah sedang, dapat dilihat dari skornya yaitu 3,28. Nilai deskriptif ini didukung oleh dimensi *affective commitment* yang mendapatkan tanggapan 3,65, ditandai oleh item rasa memiliki yang kuat pada organisasi memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,67, dibandingkan dengan item membanggakan organisasi kepada orang lain, memperoleh tanggapan rata-rata 3,67. Tetapi, item bahagia berkarir di organisasi, merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah dengan rata-rata skor 3,60. Kemudian, dimensi *continuence commitment* adalah sedang dengan rata-rata skor 3,25. Dimensi ini didukung oleh item bekerja merupakan kebutuhan dan keinginan yang memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,47, dibandingkan dengan item kekhawatiran meninggalkan organisasi, memperoleh tanggapan rata-rata 3,24. Tetapi, item terganggu jika meninggalkan organisasi, merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah pada skor 3,05. Selanjutnya, dimensi *normative commitment* juga mendapatkan skor sedang yakni 2,95. Hasil rata-rata skor dimensi *normative commitment*, didukung oleh item tidak etis meninggalkan organisasi memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,01, dibandingkan dengan item lebih baik bekerja sepanjang karir, yang memperoleh tanggapan rata-rata 3,00. Tetapi, item lebih baik bekerja sepanjang karir mendapatkan tanggapan paling lemah dengan skor 2,85.

### **Pengaruh Transformational Leadership terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis 4 mendapatkan bukti empiris, *transformational leadership* yang semakin kuat berkemampuan meningkatkan komitmen organisasi Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan. Hasil ini mendukung berbagai studi empiris sebelumnya, diantaranya Abdullah, et al. (2015), yang telah menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*; *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational culture*; dan *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*; serta *organizational culture* mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *organizational commitment*. Kemudian, Eliyana, et al. (2019), menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*; dan *job satisfaction* mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *work performance*. Begitu juga dengan, Shim, et al. (2015), yang menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*; dan dimensi *culture* (*GC, group culture; DC, developmental culture; HC, hierarchical culture; & RC, rational culture*) mampu memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *organizational commitment*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis 4 mendapatkan bukti empiris, Kepuasan Kerja yang semakin meningkat berkemampuan meningkatkan komitmen organisasi Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan. Hasil ini

mendukung berbagai studi empiris sebelumnya yang telah menemukan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, diantaranya Aban, et al. (2019), Albalawi, et al. (2019), Claudia (2018).

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif kepuasan kerja Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan adalah tinggi, dapat dilihat dari skornya yaitu 3,96. Nilai deskriptif ini didukung oleh dimensi kepuasan terhadap pekerjaan yang mendapatkan tanggapan 3,68, ditandai oleh item fasilitas memadai memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,74, dibandingkan dengan item pekerjaan sesuai keinginan, memperoleh tanggapan rata-rata 3,70. Tetapi, item pekerjaan sesuai pendidikan mendapatkan tanggapan responden paling lemah dengan rata-rata skor 3,60. Kemudian, dimensi kepuasan terhadap imbalan mendapatkan tanggapan 3,80. Nilai statistik deskriptif ini didukung oleh item puas dengan gaji pokok memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,95, dibandingkan dengan item puas dengan tunjangan-tunjangan, memperoleh tanggapan rata-rata 3,76. Tetapi, item gaji sesuai beban pekerjaan, tanggapan responden paling lemah yakni 3,69. Selanjutnya, dimensi kepuasan terhadap rekan kerja mendapatkan tanggapan 4,15. Nilai ini didukung oleh item rekan kerja siap membantu memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 4,17, dibandingkan dengan item kebutuhan sosial terpenuhi di kantor, memperoleh tanggapan rata-rata 4,15. Tetapi, item suasana kekeluargaan terbina dengan baik, mendapatkan respon terendah dengan rata-rata skor 4,14. Dan yang terakhir, dimensi kesempatan promosi mendapatkan tanggapan skor 3,92. Nilai ini didukung oleh item tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan memiliki tanggapan tertinggi dengan skor 3,99, dibandingkan dengan item prestasi baik dapat promosi jabatan yang memperoleh tanggapan 3,95. Namun demikian, item kesempatan naik jabatan terbuka luas merupakan item yang memperoleh tanggapan paling lemah dengan rata-rata skor 3,81.

#### **Peranan Mediasi Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja yang semakin meningkat berkemampuan memediasi hubungan *public service motivation* dengan komitmen organisasi Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan. Demikian juga dengan hasil pengujian hipotesis 7 bahwa Kepuasan Kerja yang semakin meningkat berkemampuan memediasi hubungan *transformational leadership* dengan komitmen organisasi Pegawai Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Pasuruan.

Ada kesepahaman antara temuan yang diperoleh dengan berbagai studi empiris sebelumnya yang telah menemukan peranan mediasi kepuasan kerja, diantaranya Manalo, et al. (2020), Allen et al. (2017), Yanti & Dahlan (2017), Sušanj & Ana Jakopec (2012), Lok & Bob Westwood (2011), Qing, et al. (2019)

#### **SIMPULAN**

Diketahui bahwa *public service motivation* yang semakin baik mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja, tetapi tidak mampu meningkatkan komitmen organisasi. Sedangkan, *transformational leadership* yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aban, Christine Joy I., Vincent Emmanuel B. Perez, Kaila Keeshia G. Ricarte, & Jason L. Chiu. The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 8, Supplementary Issue 4*
- Aban, Christine Joy I., Vincent Emmanuel B. Perez, Kaila Keeshia G. Ricarte, & Jason L. Chiu. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and



- perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 8, Supplementary Issue 4*.
- Abdullah, Nor Hazana, Alina Shamsuddin, & Eta Wahab. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment? *International Journal of Organizational Leadership* 4(2015) 18-32.
- Abelha, Daniel Martins, Carneiro, Paulo César da Costa, & Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Review of Business Management DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3949*.
- Albalawi, Abdulmajeed Saad, Shahnaz Naughton, Malek Bakheet Elayan, & Mohammad Tahseen Sleimi. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija, Volume 52 Issue 4, November 2019*.
- Albalawi, Abdulmajeed Saad, Shahnaz Naughton, Malek Bakheet Elayan, & Mohammad Tahseen Sleimi. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija, Volume 52, Issue 4, November 2019, DOI: 10.2478/orga-2019-0019*.
- Ali Abozaid, Rafeed Faiz, Rafiq Mansoor, Zubair Nawaz, Rashad Faiz Ali Abozaid, Aqeel Mansoor, & Mohammed Hafedh. (2019). Effects of transformational leadership and perceived fairness on job satisfaction: evidence from middle east. *International Journal of Information, Business and Management, Vol. 11, No.4, 2019*.
- Allen, Gregory W., Prince A. Attoh, & Tao Gong. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal, Vol. 13 NO. 3 2017, pp. 585-600, © Emerald Publishing Limited, ISSN 1747-1117, DOI 10.1108/SRJ-11-2016-0193*.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Austen, Agata & Bogna Zacny. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management 2015 Vol.19, No. 2*.
- B.M. Bass & B.J. Avolio. (1992). Developing transformational leadership and beyond". *Journal of European Industrial Training, vol. 14 no. 5 (1990), pages 21-27*
- Bass, B.M. (1996). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. In Steers, R.M., Porter, L.W. and Bigley, G.A. (Eds), *Motivation and Leadership at Work: Sixth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bass, M. Bernard, & Riggio, E. Ronald. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Burns, J. MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review, 36(3), 356-377*.
- Chin, W.W, Marcolin, B.L dan Newsted, P.R. 1996. *A Partial Least Squares Latent Variabel Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results From A Monte Carlo Simulation Study And Voice Mail Emotion/Adoption Study*. *Proceedings Of The Seventeenth International Conference On Information Systems*. December 16-18. Cleveland. Ohio
- Choi, Sang Long, Chin Fei Goh, Muhammad Badrull Hisyam Adam, & Owee Kowang Tan. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the

- mediating role of employee empowerment. *Choi et al. Human Resources for Health (2016) 14:73 DOI 10.1186/s12960-016-0171-2*.
- Claudia, Meiske. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (a study of the permanent lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45*.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory, 7(4), 499-518*.
- Cun, Xiaogang. (2012). 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, 2012 pp. 330-340 @ Emerald Group Publishing Limited 1750-614X DOI 10.1108/17506141211236758*.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. and Koopman, P.L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 70 No 1, 19-24*.
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma'arif, & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics 25 (2019) 144–150*.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Suval Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Hamidullah, Madinah F., Gregg G. Van Ryzin, & Huafang Li. The agreeable bureaucrat: personality and PS. *International Journal of Public Sector Management Vol. 29 No. 6, 2016 pp. 582-595 ©Emerald Group Publishing Limited 0951-3558 DOI 10.1108/IJPSM-12-2015-0218*.
- Knoke, D. & Wright-Isak, C., 1982. Individual motives and organisational incentive systems. *Research in the Sociology of Organisations, 1, pp.209–54*.
- Lok, Peter, Jo Rhodes, & Bob Westwood. (2011). The mediating role of organizational subcultures in health care organizations. *Journal of Health Organization and Management Vol. 25 No. 5, 2011 pp. 506-525 q Emerald Group Publishing Limited 1477-7266 DOI 10.1108/14777261111161860*.
- Manalo, Ronaldo A., Belinda de Castro, & Chin Uy. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Supplementary Issue 1*.
- Manalo, Ronaldo A., Belinda de Castro, & Chin Uy. (2020). The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational commitment and work engagement of private secondary high school teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Supplementary Issue 1*.
- Palma, Raffaella & Enrica Sepe. (2017). Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. *Qual Quant (2017) 51:729–744 DOI 10.1007/s11135-016-0436-9*.

- Pandey, Sanjay K., Bradley E. Wright, & Donald P. Moynihan. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: testing a preliminary model. *International Public Management Journal Vol. 11, No. 1, 2008*.
- 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., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 367-373*.
- Perry, James 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. (Jan., 1996), pp. 5-22.*  
<http://links.jstor.org/sici?sici=10531858%28199601%296%3A1%3C5%3AMP5MAA%3E2.0.CO%3B2-0>. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART is currently published by Oxford University Press.*
- Puni, Albert, Ibrahim Mohammed, & Emmanuel Asamoah. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 39 No. 4, 2018 pp. 522-537* © Emerald Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-11-2017-0358.
- Qing, Miao, Muhammad Asif, Abid Hussain, & Arif Jameel. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science* <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>.
- Roscoe dikutip dari Uma Sekaran. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shim, Hee S., Youngoh Jo, & Larry T. Hoover. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 38 No. 4, 2015 pp. 754-774* ©Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/PIJPSM-05-2015-0066.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesembilan. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Terapan, Penelitian Evaluasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sunaryo, Sinto & Joko Suyono. (2013). A test of model of the relationship between public service motivation, job satisfaction and organization citizenship behavior. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res. Vol 2(1)*.
- Sušanj, Zoran & Ana Jakopec. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics 21 (2012), 3, 509-526*.
- Taylor, Jeannette. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: an australian study. *International Public Management Journal Vol. 11, No. 1, 2008*.
- Yanti, Sri & Jarnawi Afgani Dahlan. (2017). The effects of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on employee organizational commitment. *JPM, Vol. 8, No. 4, 2017, pp. 80–96* © Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika ISSN 2083-103X <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2017.132>.