



Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara : Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik

Ricky Adi Putranto¹, Fikri Aditya Tri Andikaputra², Hafid Aditya Pradesa³, Ramdani Priatna⁴

¹Politeknik STIA LAN Bandung, Jawa Barat, Indonesia

¹ricky.adiputranto@poltek.stialanbandung.ac.id, ²fikri@poltek.stialanbandung.ac.id;

³hafid.pradesa@poltek.stialanbandung.ac.id; ⁴ramdanipriatna@poltek.stialanbandung.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 23 Juli 2022

Disetujui 25 Agustus 2022

Diterbitkan 25 September 2022

Kata kunci:

Organisasi; Komitmen organisasional; Perspektif pertukaran sosial; Persepsi dukungan organisasi; Kepuasan kerja

Keywords :

Organization; organizational commitment; Social exchange perspective; Perception of organizational support; Job satisfaction

ABSTRAK

Komitmen organisasional adalah bentuk sikap penting dari seorang pegawai atas organisasinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hal penting dari komitmen organisasional yang ditinjau dari perspektif teori pertukaran sosial. Dengan perspektif pertukaran sosial, model penelitian yang dibangun dengan mengintegrasikan persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja dalam memberikan dampak pada komitmen organisasional. Konteks situasi pada saat pandemi, warna tersendiri dalam penelitian ini, terutama dengan situasi yang menuntut berbagai pekerjaan yang dilakukan secara jarak jauh atau dengan jauh dari rumah, maka sejauh mana pegawai tetap berkomitmen dengan organisasinya ditinjau dari perspektif pertukaran sosial, studi ini mengambil sampel ASN yang bekerja di daerah bandung raya. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur, yang bertujuan untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap hubungan antar variabel ditemukan bahwa nilai koefisien beta berada dalam kategori signifikan. Hal ini mengkonfirmasi bahwa secara empiris teori pertukaran sosial dapat berlaku dalam kondisi pandemi terutama dalam membangun komitmen ASN pada organisasinya sebagai wujud dari akuntabilitas organisasi sektor publik.

ABSTRACT

Organizational commitment is an important form of attitude from an employee towards his organization. The purpose of this study is to examine the importance of organizational commitment from the perspective of social exchange theory. With a social exchange perspective, the research model was built by integrating perceptions of organizational support and job satisfaction into having an impact on organizational commitment. The context of the situation during the pandemic has its own color in this study, especially with situations that require various jobs to be carried out remotely or away from home, so the extent to which employees remain committed to their organizations from the perspective of social exchange. This study takes a sample of ASN who are working in the Bandung Raya area. The data analysis technique uses path analysis, which aims to examine the effect of perceived organizational support on organizational commitment directly or indirectly through job satisfaction. The results showed that every relationship between variables found that the beta coefficient value was in the significant category. This confirms that empirically, social exchange theory can apply in pandemic conditions, especially in building ASN commitment to their organizations as a manifestation of the accountability of public sector organizations.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pada sebuah organisasi publik yang berkewajiban menyediakan pelayanan bagi public, penyediaan pelayanan publik yang berkualitas menjadi salah satu wujud terpenting dalam akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu upaya dalam penguatan akuntabilitas penyelenggaraan organisasi publik tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Sehingga mengelola sumber daya manusia pada organisasi sektor publik selalu menjadi pembahasan menarik untuk dikaji. Sebagaimana mengelola talenta, maka individu yang berada di organisasi dengan kompetensi dan keahlian yang dimilikinya perlu untuk dikaji secara berkelanjutan

sebagai upaya mengelola talenta dengan efektif dan bernilai tambah (Poocharoen & Lee, 2013; Thunnissen & Buttiens, 2017). Dengan pengelolaan talenta yang efektif di sebuah organisasi publik maka hal ini akan mendorong peningkatan kinerja bagi organisasi publik, terutama dalam hal pelayanan yang berkualitas yang untuk selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan dari para pengguna layanan (Novira et al., 2020; Pramuditha & Agustina, 2022; Pundenswari, 2017; Widiaswari, 2012).

Permasalahan yang dihadapi oleh seluruh organisasi adalah kondisi pandemi, selama kurang lebih dua tahun (2020 – 2021) dampak langsung sekarang menjadi jelas. Permasalahan ini salah satunya tercermin dalam arus kas yang terputus yang dipicu oleh penutupan bisnis secara tiba-tiba setelah perintah penguncian (*lockdown*) pemerintah Terdapat banyak spekulasi bahwa berbagai sektor industri akan menyusut secara signifikan akibat pandemi, sehingga menguraikan prospek suram bagi investor dan karyawannya saat ini dan di masa depan. Pada ranah publik, isu tentang kinerja organisasi menyeruak sebagai bagian dari bentuk akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintahan. Namun dibalik hal tersebut pada setiap organisasinya, beberapa hal seperti kesiapan individual, tingkat kompetensi, dan dukungan organisasi yang dirasakan atau aktual telah menghambat proses transformasi dalam penyampaian pelayanan selama COVID-19 (Kurdi, 2020; Ramadhan & Tamaya, 2021). Ketika kondisi pandemi Covid-19, kebijakan bekerja dari rumah (*work from home*) adalah lumrah ditemukan pada berbagai sektor pekerjaan. Kebijakan ini tentu tidak bermaksud untuk mengurangi produktivitas atau pencapaian kerja organisasi, tetapi lebih mengarahkan untuk upaya terbaik ditengah keterbatasan dalam rangka pemenuhan sasaran maupun tujuan dari organisasi (Darmawan & Atmojo, 2020; Iryanti et al., 2021).

Dalam rangka penguatan akuntabilitas pada organisasi sektor publik, pencapaian kinerja serta pemenuhan kepuasan pelanggan menjadi muara dari segala upaya yang dilakukan organisasi. Kinerja yang harus dicapai pada tingkatan organisasi juga tidak lepas dari capaian kinerja pada level individual (Iryanti et al., 2021; Sultana et al., 2021). Pencapaian kinerja tidak hanya yang menjadi satu-satunya hal penting bagi individu yang bekerja di sektor publik, tetapi juga bagaimana bentuk sikap yang dirasakan atas organisasi tempat mereka bekerja (Agustina et al., 2021; Pradesa, 2018), serta bagaimana rasa berkewajiban yang terbentuk juga krusial dalam mendukung upaya penyelesaian pekerjaan dan peningkatan hasil kerja (Harijanto et al., 2022; Pradesa et al., 2019). Dalam hal ini maka terlihat peran penting dari para pegawai yang bekerja di sektor publik sebagai bagian integral dari proses penyampaian pelayanan publik ke masyarakat atau pengguna layanan. Meskipun kondisi pandemi telah merubah berbagai lanskap dalam bentuk pelayanan publik kepada masyarakat, peran pegawai tetap penting untuk dapat menunjang proses tersebut agar terus berjalan dengan baik.

Komitmen organisasional mempunyai peran penting dalam organisasi, sebagaimana hal ini sejalan dengan upaya dalam membangun komitmen bagi pegawai di organisasi sektor publik. Temuan penelitian terdahulu mengungkap bagaimana komitmen organisasional pada pegawai negeri sipil mempunyai relasi penting dengan bentuk sikap seperti kepuasan dan motivasi (Hidayati & Sunaryo, 2019; Putranto et al., 2018; Supriatna et al., 2019) serta dipertimbangkan sebagai determinan dari kinerja pegawai (Putranto et al., 2018; Rahayu et al., 2019). Dalam konsep maupun ukuran yang lebih spesifik, komitmen organisasional afektif yang dikenali sebagai komponen terpenting dari komitmen organisasional pada konteks lokus organisasi sektor publik terungkap dapat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti kepemimpinan spiritual (Pradesa & Tanjung, 2021; Rahayu & Kusumaputri, 2016), motivasi pelayanan publik (Agustina et al., 2021; Kim et al., 2015) maupun iklim kerja etis (Dharmanegara et al., 2016). Oleh karena itu penting sekali untuk mengulas konsep komitmen organisasional yang menjadi konsep baku dan mempunyai keajegan yang tinggi pada konteks situasional seperti pandemi covid 19 yang telah terjadi.

Pada kondisi pandemi, komitmen individual pada sebuah organisasi menjadi sebuah hal yang patut dicermati mengingat dinamika lingkungan eksternal organisasi yang penuh ketidakpastian. Beberapa hasil empiris terdahulu menunjukkan ragam dari fenomena pandemi yang dikaitkan dengan tingkat komitmen seseorang pada organisasinya pada berbagai jenis industri, seperti komitmen organisasional pada pegawai yang bekerja di sektor layanan kesehatan (Middleton et al., 2021), hotel dan pariwisata (Filimonau et al., 2020), maupun perusahaan jasa (Alshaabani et al., 2021) dan manufaktur (Athar, 2020). Selain itu dengan adanya kebijakan *work from home*, mengeksplorasi tentang sejauhmana seorang pegawai dapat terus berkomitmen pada organisasinya (Hidayat & Ariyanto, 2021; Pratiwi et al., 2020; Sultana et al., 2021) dapat memberikan perspektif baru dalam pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya komitmen organisasional dari

seorang pegawai yang bekerja pada sebuah organisasi terutama di saat pandemi. Mengelola komitmen pegawai atas organisasinya dengan baik akan mendorong upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Hidayatullah et al., 2021; Putranto et al., 2018) sehingga pegawai dapat berkontribusi dalam meningkatkan layanan serta kepuasan dari pengguna layanannya (Qibtiah & Ertika, 2021).

Menjelaskan komitmen seseorang atas organisasinya dapat ditinjau dari perspektif teori pertukaran sosial, dimana pegawai saat merasakan bahwa dirinya didukung oleh organisasi maka akan membalasnya dengan perlakuan yang positif. Komitmen organisasional dapat dipertimbangkan sebagai salah satu bentuk balasan perlakuan positif tersebut. Dalam kerangka teori pertukaran sosial ini, komitmen organisasional dari pegawai yang bekerja di sektor publik dikenali sebagai hasil dari keadilan yang bersifat distributif dan prosedural (Dawud et al., 2018), iklim kerja etis (Dharmanegara et al., 2016; Pradesa et al., 2019), ataupun bentuk anteseden lainnya baik pada tingkatan individual, tim, maupun organisasi. Kepuasan kerja adalah prasyarat yang diperlukan untuk komitmen organisasional, karena dengan respons emosional terhadap tempat kerja seseorang dapat menyebabkan kepuasan kerja yang buruk. Sementara di sisi lain hasil empiris terdahulu telah memvalidasi bahwa komitmen organisasional juga hampir selalu erat dikaitkan dengan kepuasan seseorang atas pekerjaannya (Bailey et al., 2017; Hertina & Mardi, 2021; Hidayati & Sunaryo, 2019; Putranto et al., 2018; Sejjaka & Kaawaase, 2014). Oleh karena itu penelitian yang menyelidiki hubungan yang muncul dan melekat pekerjaan yakni tentang dukungan yang dirasakan, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional di tempat kerja menunjukkan hasil yang beragam.

Hubungan diantara kepuasan kerja dan komitmen organisasional tergolong relatif kokoh secara dasar empirisnya, dimana pegawai yang berkomitmen sangat berharga bagi organisasi. Dikarenakan perubahan dalam hubungan pegawai-organisasi dalam dua tahun terakhir ini, maka organisasi semestinya lebih waspada untuk memastikan pegawai mereka berkomitmen jika ingin menurunkan atau mempertahankan tingkat turnover yang rendah (Ahmed & Nawaz, 2015; Mohsin et al., 2021). Penelitian telah menunjukkan bahwa ada hubungan yang jelas dan konsisten antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dari pegawai (Bailey et al., 2017; Putranto et al., 2018). Beberapa penelitian terdahulu telah menyelidiki dan memastikan tentang ukuran kategori dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang benar-benar berbeda serta memiliki aspek lain dari pengalaman pegawai, dimana kepuasan kerja dapat dipertimbangkan sebagai sikap atas pekerjaan sementara komitmen organisasional dapat dilihat sebagai bentuk sikap seseorang atas organisasi (Bailey et al., 2017; Hidayati & Sunaryo, 2019; Putranto et al., 2018). Dari berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan dan komitmen sangat jelas dapat terkait, dan keduanya merupakan konsep yang sebenarnya berbeda untuk dapat diukur dan dievaluasi sendiri. Uraian tentang hasil empiris terdahulu dapat memberikan informasi yang memastikan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor utama dari komitmen organisasional.

Para peneliti yang mempelajari tentang bagaimana komitmen dapat ditingkatkan di tempat kerja juga telah melaporkan temuan yang beragam dalam hubungan antara pekerjaan dan komitmen organisasi serta dukungan yang dirasakan dari organisasi di tempat kerja. Menjelaskan hubungan diantara ketiga hal tersebut kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan dukungan organisasi dapat ditinjau dari teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* (SET). Premis dasar teori pertukaran sosial adalah norma resiprokal yakni jika seseorang merasa diperlakukan dan didukung dengan baik maka yang bersangkutan akan membalas perlakuan dan dukungan tersebut dalam bentuk sikap atau perilaku yang positif (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kurtessis et al., 2017). Teori ini sebagai wujud paradigma yang secara psikologis mengeksplorasi perilaku yang terwujud dan hubungan interpersonal antara kelompok sosial yang berbeda dalam konteks manfaat dan risiko yang dirasakan. Karena SET mengasumsikan faktor serupa bertanggung jawab untuk memotivasi interaksi sosial terlepas dari apakah konteksnya adalah bisnis, pribadi, atau lainnya.

Pernyataan tentang permasalahan penelitian dapat diperluas pada premis bahwa tidak diketahui secara pasti bagaimana hasil dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan dukungan yang dirasakan di tempat kerja pada kondisi kerja *work from home*. Dengan berlandaskan pada teori pertukaran sosial, maka penelitian ini berusaha mengungkap bagaimana peran dari dukungan dari organisasi yang dirasakan pegawai dapat mendorong mereka puas serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi tempat bekerja ketika dalam kondisi pandemi.

Beberapa asumsi dan keterbatasan menjadi penciri khusus untuk penelitian. Pertama, penelitian ini terbatas sejauh hasil hanya menggambarkan tentang responden yang termasuk dalam penelitian. Hasilnya mewakili sebagian kecil dari populasi dengan memfokuskan survei di area Bandung Provinsi Jawa Barat. Sementara peneliti melakukan segala upaya untuk memastikan sampel populasi yang beragam dipilih berdasarkan organisasi yang ada, aparatul sipil negara yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian ini tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan pada skala nasional atau perwakilan dari subpopulasi lain yang terutama berbeda dalam area geografis lain di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan model analisis jalur untuk mengevaluasi data dan memahami potensi hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel independen, intervening serta dependen. Dalam pengertian, analisis kuantitatif bermaksud untuk memahami aspek ilmiah dari topik yang dipelajari dan sifat hubungan antara variabel yang dikaji dalam penelitian ini. Pendekatan kuantitatif mencoba menjawab pertanyaan yang dapat diselesaikan dengan menggunakan jawaban yang positif atau afirmatif dan dapat diukur secara numerik, objektif seperti seberapa signifikan (secara statistik) dan untuk dampak apa atau sejauh mana pertanyaan penelitian dapat terjawab dengan baik.

Unit analisis pada penelitian ini adalah aparatul sipil negara atau ASN yang bekerja di organisasi sektor publik atau instansi pemerintahan di area Bandung, Jawa Barat. Teknik pengumpulan data *cross-sectional* telah digunakan untuk penelitian ini, dan kuesioner disebar di antara aparatul sipil negara yang bekerja di area Bandung, Jawa Barat. Kuesioner yang dikelola sendiri (*self-assessment*) digunakan untuk mengumpulkan data primer penelitian. Pelaksanaan survey untuk penelitian ini dilakukan selama satu bulan yakni pada bulan Desember 2021. Selama satu bulan pelaksanaan pengambilan data, sebanyak 69 pegawai yang bekerja di organisasi publik yang berpartisipasi dalam penelitian ini dan berkenan menjadi responden serta menjawab dengan lengkap untuk instrumen survey penelitian yang disebar secara online.

Dalam konteks penelitian ini, instrumen untuk mengukur persepsi dukungan organisasi telah disesuaikan secara kontekstual untuk kondisi pandemi. Indikator dari persepsi dukungan organisasi antara lain adalah : organisasi peduli dengan pendapat pegawai di masa pandemi, organisasi bangga dengan pencapaian pegawai di masa pandemi, organisasi menghargai kontribusi pegawai di masa pandemi, organisasi menghargai upaya ekstra apapun di masa pandemi, serta organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan pegawai di masa pandemi.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan pengalaman dan perasaan positif yang dirasakan pegawai atas gaji yang diterima, fleksibilitas bekerja, rekan kerja, pimpinan, serta keseluruhan pekerjaan di masa pandemi. Instrumen kepuasan kerja ini mengacu kepada beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya (Porter et al., 1974; Putranto et al., 2018). Instrumen kepuasan kerja ini dilakukan penyesuaian dalam indikatornya dengan konteks pandemi. Dalam pengertian ini, kepuasan kerja tidak berkaitan dengan tingkat loyalitas atau kewajiban yang dirasakan seseorang terhadap suatu posisi, tetapi hanya tentang sejauh mana seseorang merasakan keseluruhan rasa positif dan kesenangan terhadap seluruh aspek yang ada berkaitan dengan pekerjaannya yang dilakukan terutama ketika dalam kondisi pandemi. Untuk variabel komitmen organisasional secara konseptual mencirikan besarnya atau ukuran komitmen pegawai untuk memenuhi tujuan tempat kerja, posisi pekerjaan, peringkat, tujuan organisasi, dan kontribusi pegawai secara keseluruhan kepada organisasi. Menurut Meyer dan Allen dalam (Yao et al., 2022) Instrumen penelitian komitmen organisasional diukur dari tiga indikator utama, yakni komitmen organisasional afektif, komitmen organisasional normatif, serta komitmen organisasional kontinuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat antara lain nilai mean dari responden, standar deviasi, serta korelasi antar variabel dan nilai koefisien alpha Cronbach. Tabel 1 tersebut menunjukkan rerata jawaban dari responden untuk setiap variabel yang diamati dalam penelitian ini, serta nilai standar deviasinya. Nilai rata-rata untuk variabel yang ditemukan berkisar dari 3,942 sampai dengan 4,038. Nilai mean untuk variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 4,038, yang berarti bahwa terdapat dukungan yang dirasakan dari organisasi ditemukan dalam kategori baik. Selanjutnya nilai mean dari kepuasan kerja

ditemukan sebesar 3,942 yang berarti bahwa terdapat kecenderungan pegawai merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dirasakannya. Sedangkan nilai mean dari komitmen organisasional ditemukan sebesar 3,981 yang berarti bahwa terdapat tingkat komitmen organisasional yang cukup baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian pada persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional dalam kategori baik. Hal yang paling dirasakan oleh responden adalah tentang dukungan organisasi yang diterimanya, sementara kepuasan kerja menjadi hal yang dinilai relatif paling kecil dibandingkan variabel lainnya dalam penelitian ini.

Tabel 1 Rerata jawaban responden, Standar Deviasi, Serta Korelasi antar Variabel

	Mean	SD	1	2	3
1. Persepsi Dukungan Organisasi	4.038	2.144	(.708)		
2. Kepuasan Kerja	3.942	2.333	.799**	(.841)	
3. Komitmen Organisasional	3.981	1.423	.586**	.621**	(.661)

catatan: **p , 0.01; *p , 0.05; Alpha Cronbach untuk setiap skala dicetak miring dan ditunjukkan secara diagonal.

Sementara nilai koefisien korelasi antar variabel yang ditemukan menunjukkan bahwa terdapat nilai korelasi yang sangat kuat diantara persepsi dukungan organisasi dengan kepuasan kerja ($r = 0,799$). Nilai korelasi tersebut ditemukan terbesar jika dibandingkan nilai korelasi pada hubungan antar variabel lainnya dalam model penelitian. Selanjutnya nilai korelasi diantara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional ($r = 0,621$) serta diantara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasional ($r = 0,586$) ditemukan dalam kategori yang cukup besar. Sifat korelasi yang positif menunjukkan hubungan yang linier diantara variabel yang diamati pada model penelitian. Ketika konsep yang dikaji dalam penelitian yakni persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dan bermakna penting.

Tabel 2 Nilai Bobot Faktor dan Mean Untuk Setiap Indikator

	Bobot faktor	t-statistik	Mean
<i>Persepsi Dukungan Organisasi</i>			
Organisasi peduli dengan pendapat pegawai di masa pandemi	0,741	12,3957	4,10
Organisasi bangga dengan pencapaian pegawai di masa pandemi	0,725	9,5398	4,07
Organisasi menghargai kontribusi pegawai di masa pandemi	0,782	14,6349	3,99
Organisasi menghargai upaya ekstra apa pun di masa pandemi	0,826	20,5211	4,06
Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan pegawai di masa pandemi	0,576	4,0833	3,97
<i>Kepuasan Kerja</i>			
Kepuasan atas gaji yang diterima di masa pandemi	0,498	2,1935	3,93
Kepuasan atas fleksibilitas bekerja di masa pandemi	0,827	16,4792	4,06
Kepuasan atas rekan kerja di masa pandemi	0,848	15,3474	4,00
Kepuasan atas pimpinan di masa pandemi	0,804	13,4624	3,75
Kepuasan atas keseluruhan pekerjaan selama pandemi	0,913	28,6799	3,97
<i>Komitmen Organisasional</i>			
Komitmen Organisasional Afektif	0,902	35,4807	3,93
Komitmen Organisasional Normatif	0,862	21,2266	4,07
Komitmen Organisasional Kontinuan	0,528	2,4592	3,94

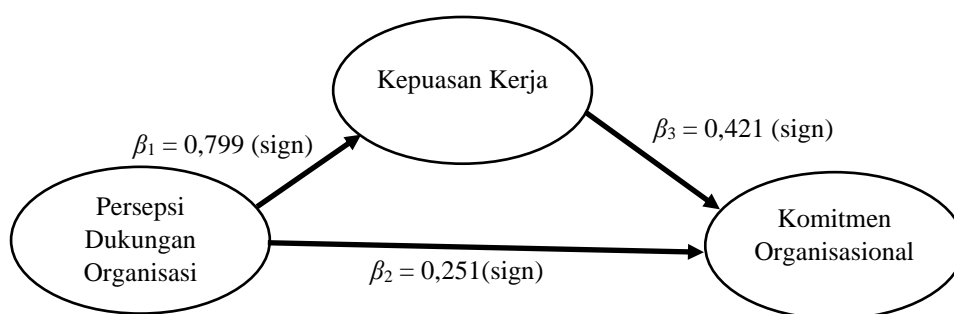
Sumber : Hasil Analisis Data (2022)

Tabel 2 tersebut menunjukkan rerata jawaban dari responden untuk setiap variabel yang diamati dalam penelitian. Pada variabel persepsi dukungan organisasi, indikator terpenting yang paling merefleksikan persepsi dukungan organisasi adalah indikator organisasi menghargai upaya ekstra apa pun di masa pandemi dengan nilai bobot faktor sebesar 0.826. Sementara nilai mean terbesar terletak pada indikator organisasi peduli dengan pendapat pegawai di masa pandemi dengan mean sebesar 4,10. Nilai mean terkecil untuk variabel persepsi dukungan organisasi terletak pada indikator organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan pegawai di masa pandemi sebesar 3,97. Hasil ini menunjukkan

bahwa meskipun organisasi dinilai peduli pada pendapat pegawainya, tetapi di sisi lain terungkap bahwa organisasi perlu untuk meningkatkan kepeduliannya pada kesejahteraan pegawai di masa pandemi.

Untuk variabel kepuasan kerja, indikator terpenting yang paling merefleksikan kepuasan kerja adalah indikator kepuasan atas keseluruhan pekerjaan selama pandemi dengan nilai bobot faktor sebesar 0.913. Sementara nilai mean terbesar terletak pada indikator kepuasan atas fleksibilitas dalam bekerja di masa pandemi dengan mean sebesar 4,06. Nilai mean terkecil ditemukan pada indikator kepuasan atas pimpinan di masa pandemi yakni sebesar 3,75. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas aparatur sipil negara di Bandung merasa puas tentang fleksibilitas dalam bekerja di masa pandemi. Tetapi di sisi lain hal ini sedikit bertolak belakang dengan rasa puas mereka tentang bagaimana para pemimpin atau atasan bekerja dan mengambil keputusan terkait pekerjaan di masa pandemi.

Pada variabel komitmen organisasional, indikator terpenting yang paling merefleksikan komitmen organisasional adalah indikator komitmen organisasional afektif dengan nilai bobot faktor sebesar 0.902. Sementara nilai mean terbesar terletak pada indikator komitmen organisasional normatif dengan mean sebesar 4,07. Nilai mean terendah ditemukan pada indikator komitmen organisasional afektif dengan mean sebesar 3,93.



Gambar 2 Diagram Jalur Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang dapat dilihat pada Gambar 2 dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5 persen dan atau kriteria t-tabel sebesar 1.960 (dengan n = 69). Oleh karena itu untuk penjelasan dari masing – masing hipotesis dengan pembahasan pada hubungan antar variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai saat kondisi pandemi maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakannya

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang ditunjukkan dengan Gambar 2 dan Tabel 3 terungkap bahwa nilai pengaruh dari persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja ditemukan signifikan ($\beta_1 = 0,799$ Sign = 0,000). Taraf signifikansi untuk nilai pengaruh yang ditemukan ini masih dibawah taraf toleransi 5 persen. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dikonfirmasi atau disetujui. Untuk diketahui bahwa sifat dari pengaruh ini adalah positif. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa ketika aparatur sipil negara (ASN) di area Bandung yang merasakan tingkat dukungan dari organisasi yang tinggi maka hal ini dapat mendorong tingkat kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya. Nilai dari potensi peningkatan tersebut dikategorikan sangat besar dengan koefisien 0,799. Secara umum nilai koefisien beta untuk pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja ditemukan yang terbesar jika dibandingkan dengan nilai pengaruh pada hubungan antar variabel lainnya dalam model penelitian.

Hipotesis 2 : Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai saat kondisi pandemi maka hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasional yang dirasakannya

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang ditunjukkan dengan Gambar 2 dan Tabel 3 terungkap bahwa nilai pengaruh dari persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional ditemukan

signifikan ($\beta_2 = 0,251$ Sign = 0,013). Taraf signifikansi yang berlaku pada koefisien beta ini ditemukan masih dibawah taraf toleransi 5 persen. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua pada penelitian ini dinyatakan diterima atau dapat dikonfirmasi. Mempertimbangkan sifat dari pengaruh yang bernilai positif, temuan hasil menunjukkan bahwa ketika ASN yang bekerja di area Bandung semakin merasa didukung oleh organisasinya maka terdapat kecenderungan komitmen organisasional yang dirasakan pegawai tersebut akan meningkat. Nilai dari potensi peningkatan tersebut dikategorikan sedang dengan besaran koefisien 0,251.

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai saat kondisi pandemi maka hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasional yang dirasakannya

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang ditunjukkan dengan Gambar 2 dan Tabel 3 terungkap bahwa nilai pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ditemukan signifikan ($\beta_3 = 0,421$; Sign = 0,000). Taraf signifikansi yang berlaku pada koefisien beta ini ditemukan masih dibawah taraf toleransi 5 persen, sehingga untuk hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil temuan penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan ASN di area Bandung saat kondisi pandemi terbukti dapat meningkatkan komitmen pada organisasi tempat mereka bekerja, dengan nilai peningkatan yang ditemukan masuk dalam kategori sedang.

Hipotesis 4 : Kepuasan kerja dapat memediasi secara signifikan atas pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional pada kondisipandemi

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang ditunjukkan dengan Gambar 2 dan Tabel 3 terungkap bahwa nilai pengaruh dari persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja ditemukan signifikan ($\beta_1 = 0,799$; Sign = 0,000), sementara nilai pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ditemukan signifikan ($\beta_3 = 0,421$; Sign = 0,000). Dengan kedua jalur diantara hubungan yang mempunyai nilai koefisien beta yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil temuan penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh ASN di Bandung selama pandemi mempunyai peran mediasi penting pada pengaruh dari persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional. Nilai pengaruh tidak langsungnya bernilai positif dengan koefisien sebesar 0,336.

Tabel 3 Ringkasan Hasil Penelitian

No	Hubungan	Hipotesis	Hasil	Keterangan
1	Persepsi Dukungan Organisasi --> Kepuasan Kerja	H1	.000 < .005 (signifikan) $\beta_1 = 0.799$ (positif)	Diterima
2	Persepsi Dukungan Organisasi --> Komitmen Organisasional	H2	.013 < .005 (signifikan) $\beta_2 = 0.251$ (positif)	Diterima
3	Kepuasan Kerja --> Komitmen Organisasional	H3	.000 < .005 (signifikan) $\beta_3 = 0.421$ (positif)	Diterima
4	Persepsi Dukungan Organisasi --> Kepuasan Kerja --> Komitmen Organisasional	H4	.000 < .005 (signifikan) $\beta_1 = 0.799$ (positif); $\beta_3 = 0.421$ (positif)	Diterima

Sumber : Hasil Analisis Data (2022)

Terdapat dua nilai *Rsquare* masing-masing untuk kepuasan kerja ($R_{square} = 0,6387$), serta komitmen organisasional ($R_{square} = 0,4081$). Nilai $R_{square} = 0,6387$ menunjukkan bahwa varian keragaman dari persepsi dukungan organisasi dalam menjelaskan kepuasan kerja ditemukan sebesar 63,87 persen dengan sisanya sebesar 36,13 persen adalah determinan dari kepuasan kerja selain persepsi dukungan organisasi. Nilai $R_{square} = 0,4081$ menunjukkan bahwa varian keragaman dari persepsi dukungan organisasi serta kepuasan kerja dalam menjelaskan komitmen organisasional ditemukan sebesar 40,81 persen dengan sisanya sebesar 59,19 persen adalah hal selain persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Dari nilai *Rsquare* tersebut dapat diperhitungkan untuk nilai *Qsquare*

sebesar 0,7861. Tingkat keragaman yang besar ini menunjukkan tentang seberapa baik nilai dari model penelitian yang dihasilkan. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat keragaman model sebesar 78,61 persen yang menunjukkan nilai yang besar.

Berdasarkan Tabel 3 dan Gambar 2 tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai nilai pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien $\beta = 0,799$. Hal ini menunjukkan bahwa hasil terpenting dari persepsi dukungan organisasi adalah kepuasan kerja. Semakin seseorang merasa didukung oleh organisasi maka hal ini akan semakin mendorongnya untuk merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Sementara kepuasan kerja dikonfirmasi menjadi determinan terpenting dari komitmen organisasional jika dibandingkan dengan persepsi dukungan organisasi dengan nilai koefisien $\beta = 0,421$. Temuan hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran yang sangat penting ketika kondisi pandemi. Terbukti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional selain juga menjadi hasil yang paling penting dari dukungan organisasi yang dirasakan pegawai.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu mengisi kesenjangan dalam literatur mengenai hasil organisasi penting terkait dengan pegawai (yakni berupa komitmen organisasional) yang melakukan pekerjaan di masa pandemi dengan kerangka teoritis yang digunakan pada penelitian ini adalah teori pertukaran sosial. Konsep dasar teori pertukaran sosial ini dapat terkonfirmasi dengan baik pada penelitian ini, yakni mengacu tentang seberapa besar individu merasa didukung oleh organisasi untuk kemudian dapat membalasnya dengan sikap dan perilaku positif di tempat kerja (Ahmed & Nawaz, 2015; Hertina & Mardi, 2021; Setyanti et al., 2022). Hasil temuan penelitian menunjukkan bukti empiris bahwa dengan seseorang memiliki perasaan yang positif seperti dukungan yang diterima dari organisasinya maka hal ini dapat meningkatkan persepsi tentang seberapa puas pegawai dalam bekerja pada situasi pandemi. Untuk selanjutnya apabila pegawai merasa puas dalam bekerja maka hal ini dapat meningkatkan rasa berkomitmen pada organisasinya. Dengan demikian, hasil penelitian ini dipertimbangkan dalam dampak yang solid bagi para peneliti, praktisi dan pemimpin di organisasi publik dengan menyarankan bahwa upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan dukungan organisasi bagi para pegawainya di tempat kerja akan banyak membantu meningkatkan komitmen organisasional yang dirasakannya.

Terlepas dari konfirmasi hasil empiris tersebut diatas, fakta tentang temuan menarik dari penelitian ini juga tidak dapat diabaikan. Salah satunya adalah hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat nilai dari salah satu indikator kepuasan kerja yang terendah pada nilai kepuasan atas pimpinan di masa pandemi. Secara umum meski nilai kepuasan kerja ditemukan sedang atau cukup baik, tetapi hal ini tidak bisa menghilangkan fakta empiris untuk temuan tentang nilai dari salah satu indikatornya yang paling rendah jika dibandingkan indikator lainnya pada model penelitian. Kemudian temuan menarik lainnya tentang kepuasan kerja adalah indikator gaji bukan merupakan hal terpenting yang mencerminkan kepuasan kerja di masa pandemi. Indikator kepuasan atas gaji yang diterima justru menjadi hal penting yang paling terakhir dalam merefleksikan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Pada konstruk persepsi dukungan organisasi, temuan menarik adalah indikator tentang kepedulian pada kesejahteraan pegawai di masa pandemi adalah hal terkecil yang paling mencerminkan persepsi atas dukungan yang dirasakan dari organisasi. Deskripsi nilai dari tingkat kepedulian atas kesejahteraan pegawai di masa pandemi juga ditemukan terkecil nilainya jika dibandingkan dengan nilai rerata indikator lainnya untuk persepsi dukungan organisasi. Penjelasan atas temuan ini dimungkinkan karena bentuk kepedulian terpenting dari organisasi untuk pegawainya di masa pandemi adalah tentang kesehatan, bukan tentang kesejahteraan. Sehingga ke depannya dalam konteks situasional, operasionalisasi konsep yang telah baku sebelumnya perlu untuk diadaptasi atau disesuaikan kembali.

Temuan penting lainnya dari penelitian ini adalah tentang nilai keajegan dari komitmen organisasional meski masuk kategori reliabel, tetapi nilainya masuk sedang (0,661). Rata-rata nilai keajegan dari komitmen organisasional pada hasil empiris terdahulu berkisar minimal 0,8 karena konstruk komitmen organisasional dipertimbangkan sebagai konstruk yang sangat reliabel. Hasil analisis menunjukkan indikator terpenting komitmen organisasional adalah komitmen afektif dan ini telah sesuai dengan kajian penelitian terdahulu (Mercurio, 2015; Stazyk et al., 2011). Tetapi faktor kontekstual yang berlaku (kondisi pandemi) dapat menjelaskan tentang hasil nilai keajegan untuk konstruk komitmen organisasional pada penelitian ini.

KESIMPULAN

Mengelola pegawai di organisasi publik dengan baik dan efektif merupakan tantangan yang terus berkembang serta dinamis. Memastikan bahwa seorang pegawai merasa didukung oleh organisasi tempat mereka bekerja sangat penting untuk mendorong tentang seberapa puas mereka dalam pekerjaan untuk selanjutnya dapat meningkatkan rasa berkomitmen terhadap organisasi. Meskipun dalam hal ini banyak dari para pegawai yang bekerja secara *remote* atau *work from home*, dinilai sangat penting bagi pegawai untuk tetap merasakan dukungan dari organisasi serta kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja muncul sebagai mediator yang signifikan secara statistik dari kekuatan yang moderat. Hasil yang dihasilkan oleh penelitian ini yaitu memandang pekerjaan mereka dengan baik sebagian besar didorong oleh respons emosional mereka terhadap bagaimana pekerjaan memenuhi atau melebihi harapan, dengan didasarkan pada tingkat dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh pegawai. Pengembangan hubungan diantara konsep berikut pola yang berlaku di dalam konteks dan desain penelitian lain sangat disarankan agar dapat mengungkap hal menarik yang mungkin belum ditemukan pada penelitian ini. Organisasi harus melihat untuk melakukan studi serupa dengan berusaha untuk tetap mendapat informasi tentang kebutuhan dan keinginan pegawai untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan yang paling berbakat yang tersedia. Memahami kebutuhan individu dari jenis kelamin yang berbeda penting bagi organisasi jika ingin meningkatkan sikap dan perilaku positif pegawai yang menunjang hasil dan capaian organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218–235.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Athar, H. S. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(5), 148–157.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2017). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Darmawan, E., & Atmojo, M. E. (2020). Kebijakan Work from Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19. *The Journalish: Social and Government*, 1(September), 92–99.
- Dawud, J., Pradesa, H. A., & Afandi, M. N. (2018). Distributive and Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Its Effect on Organizational Commitment in Public Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1675–1188. <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.231>
- Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., Tanjung, H., & Harijanto, D. (2016). Becoming Emotionally Attached to Team: The Role of Ethical Climate Dimension in Nursing Profession. *Proceeding 15th Anniversary PDIM FEB Universitas Brawijaya International Conference*, 105–120.
- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91(July). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102659>
- Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job? *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(1), 1–8.

- Hertina, D., & Mardi, M. (2021). Organizational Support , Commitment And Job Satisfaction To Employee Performance Research. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 367–376.
- Hidayat, M. I., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Quality of Work Life on Worker Performance When Work from Home through Job Satisfaction and Organizational Commitment as Intervening Variables (Case Study at PT Patra Jasa Head Office). *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 59–66. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1154>
- Hidayati, N., & Sunaryo, H. (2019). The effect of public service motivation on job performance through satisfaction and commitment: case of public officer in immigration office malang. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 7(1), 1–16.
- Hidayatullah, A. S., Prahiawan, W., & Lutfi, L. (2021). Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Banten). *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(5), 1701–1714. <https://doi.org/10.1002/9781119558361.ch20>
- Iryanti, S. A., Sarwoko, E., & Sahertian, P. (2021). Sistem Work From Home , kemampuan manajerial, dan komitmen organisasi perannya pada kinerja. *Management and Business Review*, 5(2), 279–293.
- Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). At the front line: examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 713–733. <https://doi.org/10.1177/0020852314558028>
- Kurdi, M. (2020). Menggagas Pelayanan Prima di Masa Pandemic Covid 19. *Jurnal Lingkar Widyaiswara*, 04, 4–9.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Middleton, R., Loveday, C., Hobbs, C., Almasi, E., Moxham, L., Green, H., Halcomb, E., & Fernandez, R. (2021). The COVID-19 pandemic – A focus on nurse managers’ mental health, coping behaviours and organisational commitment. *Collegian*, 28(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2021.10.006>
- Mohsin, F. H., Salleh, H. M., & Ishak, K. (2021). Organisational Commitment and Intention to Stay : The Roles of Felt Obligation. *Asian Journal of Behavioural Sciences*, 3(1), 40–53.
- Novira, A., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2020). Pengaruh Dimensi Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pengguna Layanan Kesehatan Puskesmas di Kabupaten Sumedang Tahun 2019. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 3(2), 288–302.
- Poocharoen, O., & Lee, C. (2013). Talent Management in the Public Sector : A comparative study of Singapore , Malaysia , and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), 1185–1207. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Pradesa, H. A. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memperkuat Dampak Dari Dimensi Iklim Kerja Etis Terhadap Perasaan Berkewajiban Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(2), 16–29.
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133–146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>

- Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2021). The Effect Of Principal's Spiritual Leadership Dimension On Teacher Affective Commitment. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 05(03), 69–81. <https://doi.org/10.36418/edv.v1i11.270>
- Pramuditha, R., & Agustina, I. (2022). Persepsi Masyarakat Pengguna Atas Kualitas Pelayanan E-KTP Pada Kecamatan Bogor Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 884–901.
- Pratiwi, A. M. A., Pertiwi, M., & Andriany, A. R. (2020). Hubungan Subjective Well Being Dengan Komitmen Organisasi Pada Pekerja Yang Melakukan Work From Home Di Masa Pandemi Covid 19. *Syntax Idea*, 11(2), 1689–1699.
- Pundenswari, P. (2017). Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik bidang Kesehatan terhadap Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Publik*, 11(01), 13–21. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Putranto, R. A., Setiajatnika, E., & Fahmi, I. (2018). The Effect of Public Service Motivation and Job Satisfaction on Public Officers' Performance through Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1422–1435. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v8-i12/5247>
- Qibtiah, F. M., & Ertika, Y. (2021). Pengaruh Kemampuan Kerja Pegawai dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Sekretariat Kecamatan Susoh Kabupaten Aceh Barat Daya. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(2), 655–663.
- Rahayu, M. S., Firdiansjah, A., & Respati, H. (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Personel Polri Biddokkes Polda Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 5(3), 77–87.
- Rahayu, S., & Kusumaputri, E. S. (2016). Kontribusi Kepemimpinan Spiritual Terhadap Komitmen Afektif Melalui Spiritualitas Di Tempat Kerja Pada Karyawan Bank Syariah Di Kota Yogyakarta. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol21.iss1.art1>
- Ramadhan, R. F., & Tamaya, V. (2021). Standar Pelayanan Publik di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pelayanan Perpustakaan ITERA. *Jurnal Studi Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 57–66. <https://doi.org/10.35912/jasispol.v1i1.365>
- Sejjaaka, S. K., & Kaawaase, T. K. (2014). Professionalism, rewards, job satisfaction and organizational commitment amongst accounting professionals in Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2), 134–157. <https://doi.org/10.1108/jaee-01-2012-0003>
- Setyanti, S. W. L. H., Puspitasari, N., & Prajitasari, E. D. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Karyawan Bank. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(6), 2482–2490.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *American Review of Public Administration*, 41(6), 603–624. <https://doi.org/10.1177/0275074011398119>
- Sultana, U. S., Abdullah, N. A., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., & Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411–2424.
- Supriatna, M. D., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2019). Literature Review and Conceptual Models Development on Public Services Motivation. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ) Agustus*, 1(2), 102–110.
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations : A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>

Widiaswari, R. R. (2012). Pengaruh Kinerja Aparatur Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kecamatan Banjarbaru. *Jurnal Spread*, 2(2), 169–182.

Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193.