

Peningkatan Kualitas Kerja, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Mewujudkan Good Governace Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Maybrat)

Markus Sory^{1*}, Muryati², Ana Sopanah³, Aji Suraji⁴, Rahayu Puji Suci⁵

^{1,2,3,4,5} Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Widya Gama Malang

*Penulis Korespondensi: marsormaksw@gmail.com

Received: 16/07/2026 | Accepted: 19/08/2026 | Publication: 05/09/2026

Abstract: The purpose of this study is to analyze the "Effect of Work Quality Improvement, Work Culture, and Work Discipline on Employee Performance in Realizing Good Governance with Job Satisfaction as a Moderating Variable" (A Study on State Civil Apparatus within the Maybrat Regency Government). This research employs a quantitative approach. The population consists of all 3,754 State Civil Apparatus in Maybrat Regency, Southwest Papua Province. The sample size was determined using the Slovin formula, resulting in 150 respondents, which was rounded to 70 employees. Based on the data and information, the researcher selected the sample using a proportionate stratified random sampling technique. The data analysis technique used is Partial Least Square (PLS), utilizing the SmartPLS version 4 software. The research findings indicate that improved performance appraisal can enhance employee performance. However, stronger Work Quality Improvement does not significantly drive employee performance improvement. Similarly, even though Work Culture and Work Discipline become stronger, they are unable to push for better employee performance. Job Satisfaction cannot moderate the relationship among Work Quality Improvement, Work Culture, and Work Discipline. Furthermore, Work Culture cannot moderate the relationship between Work Discipline and employee performance.

Keywords: Work Quality, Work Culture, Work Discipline, Employee Performance, Job Satisfaction



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Sory, M., Muryati, M., Sopanah, A., Suraji, A., & Suci, R. P. (2026). Peningkatan kualitas kerja, budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dalam mewujudkan good governance sebagai variabel moderasi (Studi pada aparatur sipil negara Pemerintah Kabupaten Maybrat). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(4), 2305–2319. <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i4.13231>

PENDAHULUAN

Penerapan good governance merupakan fondasi utama birokrasi modern untuk menciptakan pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas. Dalam konteks pemerintahan daerah, keberhasilan tata kelola ini sangat bergantung pada kapasitas serta profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan dan pelayan masyarakat (Saleh et al., 2025). ASN memiliki peran strategis dalam merencanakan, mengelola administrasi, dan mengevaluasi program pembangunan daerah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kerja ASN yang mencakup

dimensi kompetensi, integritas, serta responsivitas menjadi prasyarat mutlak guna mendorong kinerja kelembagaan secara optimal (Burhanuddin & Mamminanga, 2023; Rizki et al., 2025).

Di tengah berjalannya agenda reformasi birokrasi di Indonesia, tata kelola pemerintahan daerah masih menghadapi berbagai kendala yang memengaruhi kualitas kerja ASN. Masalah struktural seperti rendahnya disiplin kerja, budaya birokrasi yang belum sepenuhnya profesional, hingga efektivitas pelayanan publik yang belum maksimal masih menjadi tantangan di berbagai daerah (Siboro, 2024; Pitaloka, 2025). Fenomena ini makin krusial di wilayah otonom yang berkembang seperti Pemerintah Kabupaten Maybrat, Provinsi Papua Barat Daya. Keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, sarana prasarana yang terbatas, serta tantangan kondisi geografis menuntut komitmen tinggi aparatur untuk memastikan kelancaran penyelenggaraan pemerintahan (Duarmas et al., 2023; Faturahman, 2025).

Kinerja pegawai birokrasi secara determinan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, lingkungan organisasional, dan perilaku kerja. Kepemimpinan demokratis berperan penting dalam menginspirasi, membangun komunikasi dua arah, serta mendorong partisipasi pegawai untuk mencapai target kinerja sektor publik (Sabuhari et al., 2020; Thanh & Quang, 2022). Di samping itu, budaya kerja yang kondusif yang menginternalisasi nilai-nilai dan norma organisasi terbukti signifikan dalam memacu produktivitas aparatur (Ndraha, 2019; Wahyuni et al., 2024). Faktor ini diperkuat oleh tingkat disiplin kerja melalui kepatuhan aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab operasional yang menjadi benteng keteraturan birokrasi (Hasibuan, 2019; Purnamarini et al., 2025).

Selain berdampak langsung pada peningkatan kinerja, faktor gaya kepemimpinan demokratis, budaya kerja, dan disiplin kerja juga berimplikasi pada kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif individu yang timbul dari apresiasi atas lingkungan kerjanya (Locke, 1976). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan pencapaian performa yang lebih optimal (Haryono et al., 2022). Berbagai literatur membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel interaksi yang memoderasi atau memperkuat hubungan antara kondisi internal organisasi dengan pencapaian output kerja pegawai (Lee et al., 2021; Rahman et al., 2023).

Meskipun kajian mengenai kinerja ASN telah banyak dilakukan, masih terdapat research gap dan inkonsistensi temuan empiris. Sebagian besar penelitian terdahulu menguji pengaruh kepemimpinan demokratis, budaya kerja, atau disiplin kerja secara terpisah, serta belum menempatkan kepuasan kerja secara komprehensif sebagai variabel moderasi dalam satu model konseptual yang utuh. Selain itu, riset yang mengintegrasikan variabel-variabel tersebut secara simultan pada konteks pemerintahan daerah otonom baru di kawasan Papua Barat Daya masih sangat terbatas, padahal dinamika sosial-geografis di wilayah tersebut memerlukan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang spesifik.

Berdasarkan kesenjangan teoritis dan fenomena empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada ASN di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak



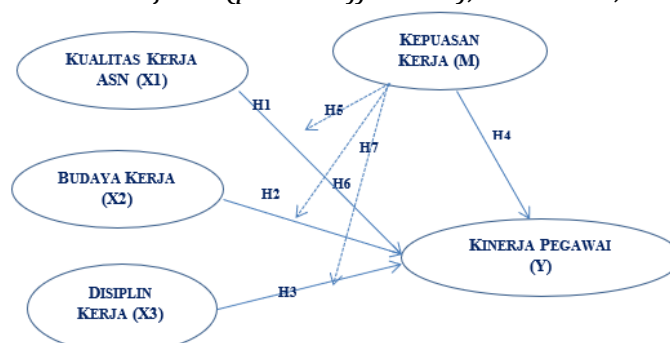
pada pengujian peran moderasi kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan organisasional terhadap kinerja aparatur di wilayah dengan karakteristik geografis khusus. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen SDM sektor publik, serta secara praktis memberikan masukan strategis bagi Pemkab Maybrat dalam memformulasi kebijakan pembinaan ASN guna mewujudkan good governance.

METODE PENELITIAN

Riset ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori berlandaskan paradigma positivisme, yang bertujuan untuk menguji hipotesis serta mengevaluasi hubungan kausalitas antarvariabel yang diteliti (Creswell, 2023). Penelitian berlokasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat, Provinsi Papua Barat Daya. Populasi sasaran mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada perangkat daerah setempat yang berjumlah 70 orang. Mengingat ukuran populasi yang tergolong terbatas ($N < 100$), penentuan sampel menerapkan teknik *total sampling* (sensus), sehingga keseluruhan populasi sebanyak 70 ASN ditetapkan secara utuh sebagai sampel penelitian.

Kerangka konseptual penelitian ini melibatkan tiga variabel eksogen (Kualitas Kerja/Kepemimpinan Demokratis, Budaya Kerja, dan Disiplin Kerja), satu variabel endogen (Kinerja Pegawai), serta variabel pemoderasi (Kepuasan Kerja). Penggalan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur berformat Skala Likert 5 tingkat (mulai dari nilai 1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Untuk memperkuat validitas informasi, pengumpulan data primer juga dilengkapi dengan pengamatan lapangan (*observasi*) dan wawancara awal, serta ditunjang data sekunder berupa rekam kepegawaian, profil instansi, dan arsip kelembagaan Pemkab Maybrat.

Teknik analisis data menggabungkan statistik deskriptif (pengukuran *mean*, standar deviasi, dan distribusi frekuensi) serta analisis inferensial menggunakan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS (Hair et al., 2022). Prosedur evaluasi pemodelan dilaksanakan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Penilaian *outer model* dilakukan untuk memverifikasi validitas konvergen (*loading factor* dan AVE), validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) (Chin, 1998). Sementara itu, analisis *inner model* difokuskan untuk menguji signifikansi hubungan kausal antarvariabel sekaligus menilai peran moderasi kepuasan kerja berdasarkan estimasi koefisien jalur (*path coefficients*), *t*-statistik, dan *p*-value.



Gambar 1. Bagan Kerangka Konseptual

- H1 :** Diduga Kulaitas Kerja Aparatur Sipil Negara mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.
- H2 :** Diduga Budaya Kerja mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.
- H3 :** Diduga Disiplin Kerja mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.
- H4 :** Diduga Kepuasan Kerja mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.
- H5 :** Diduga Kualitas Kerja mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.
- H6 :** Diduga Budaya Kerja mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.
- H7:** Diduga Disiplin Kerja mampu berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Maybrat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Demografi Responden

Penelitian ini melibatkan 70 orang yang bersedia menjadi sampel dan memenuhi kriteria sebagai responden. Pengujian karakteristik demografi responden bertujuan untuk mengetahui gambaran umum dari responden yang diamati berdasarkan kriteria yang menyertai. Pengujian dilakukan menggunakan uji distribusi frekuensi dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Jenis kelamin			
No	Karakteristik	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	Laki-laki	48	68.6%
2	Perempuan	22	31.4%
Berdasarkan Usia			
No	Karakteristik	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	<30 tahun	9	12.9%
2	31-40 tahun	39	55.7%
3	41-50 tahun	21	30.0%
4	>50 tahun	1	1.4%
Pendidikan Terakhir			
No	Karakteristik	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	SMA	7	10.0%
2	D3	2	2.9%
3	S-1	55	78.6%
4	S-2	6	8.6%
Lama Bekerja			
No	Karakteristik	Jumlah (n)	Persentase (%)
1	<5 tahun	29	41.4%
2	6-10 tahun	10	14.3%



3	11-15 tahun	10	14.3%
4	>15 tahun	21	30.0%

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil Karakteristik Demografi 70 responden Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maybrat menunjukkan bahwa mayoritas aparatur didominasi oleh laki-laki, yaitu sebanyak 48 orang (68,6%), sementara perempuan mencakup 22 orang (31,4%). Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 31–40 tahun sebanyak 39 orang (55,7%) dan 41–50 tahun sebanyak 21 orang (30,0%), sedangkan kelompok usia kurang dari 30 tahun dan lebih dari 50 tahun masing-masing sebesar 9 orang (12,9%) dan 1 orang (1,4%). Dari aspek kualifikasi akademik, mayoritas pegawai telah menempuh pendidikan jenjang Sarjana/S1 sebanyak 55 orang (78,6%), disusul tingkat SMA sebanyak 7 orang (10,0%), Magister/S2 sebanyak 6 orang (8,6%), dan Diploma/D3 sebanyak 2 orang (2,9%). Selanjutnya, ditinjau dari masa kerja, proporsi terbesar merupakan pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 29 orang (41,4%) dan lebih dari 15 tahun sebanyak 21 orang (30,0%), sedangkan pegawai dengan masa pengabdian 6–10 tahun dan 11–15 tahun masing-masing berjumlah 10 orang (14,3%). Profil ini mencerminkan bahwa mayoritas ASN memiliki tingkat pendidikan yang memadai dan berada pada usia produktif untuk mendukung efektivitas tata kelola birokrasi daerah.

Hasil Uji Partial Least Square

Pada penelitian ini, pengujian dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y). Pengujian dilakukan menggunakan bantuan program SmartPLS versi 4.1.1.7 dengan hasil sebagai berikut.

Dalam pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), pengujian dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu outer model dan inner model. Uji outer model merupakan tahap pertama yang sangat penting karena berfungsi untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk laten. Outer model atau disebut juga model pengukuran, menjelaskan hubungan antara variabel laten (konstruk) dengan variabel-variabel terukur yang digunakan untuk merepresentasikan konstruk tersebut. Tujuan utama dari pengujian outer model adalah untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk yang dimaksud secara valid dan reliabel.

Uji Validitas Konvergen

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Syarat	Ket.
Kualitas Kerja (X1)	X1.1	0.843	>0.70	Terpenuhi
	X1.2	0.795	>0.70	Terpenuhi
	X1.3	0.847	>0.70	Terpenuhi
	X1.4	0.765	>0.70	Terpenuhi
	X1.5	0.801	>0.70	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.854	>0.70	Terpenuhi
	X2.2	0.928	>0.70	Terpenuhi
	X2.3	0.881	>0.70	Terpenuhi
	X2.4	0.730	>0.70	Terpenuhi

Disiplin Kerja (X3)	X3.1	0.734	>0.70	Terpenuhi
	X3.2	0.753	>0.70	Terpenuhi
	X3.3	0.869	>0.70	Terpenuhi
	X3.4	0.729	>0.70	Terpenuhi
	X3.5	0.812	>0.70	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	M.1	0.899	>0.70	Terpenuhi
	M.2	0.767	>0.70	Terpenuhi
	M.3	0.868	>0.70	Terpenuhi
	M.4	0.764	>0.70	Terpenuhi
	M.5	0.712	>0.70	Terpenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0.823	>0.70	Terpenuhi
	Y.2	0.843	>0.70	Terpenuhi
	Y.3	0.843	>0.70	Terpenuhi
	Y.4	0.882	>0.70	Terpenuhi
	Y.5	0.792	>0.70	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas konvergen variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) menunjukkan semua indikator dalam memiliki nilai loading faktor (outer loading) lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut memberikan kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan variabel yang diwakilinya. Nilai loading yang tinggi mencerminkan korelasi yang kuat antara indikator dengan dimensinya.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan Fornell-Larcker Criterion

Variabel	M	X1	X2	X3	Y	Ket.
M	0.805					Terpenuhi
X1	0.586	0.811				Terpenuhi
X2	0.690	0.592	0.852			Terpenuhi
X3	0.460	0.487	0.639	0.781		Terpenuhi
Y	0.639	0.612	0.685	0.501	0.837	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion terhadap variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) diperoleh akar kuadrat AVE dari setiap konstruk (ditandai dengan nilai bercetak tebal) bernilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk-konstruk lain pada baris atau kolom yang sama.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan HTMT

Variabel	M	X1	X2	X3	Y	Ket.
M						Terpenuhi
X1	0.653					Terpenuhi
X2	0.784	0.661				Terpenuhi
X3	0.508	0.559	0.743			Terpenuhi
Y	0.714	0.677	0.768	0.564		Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan HTMT terhadap variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai HTMT antar variabel kurang dari 0,85 sehingga memenuhi syarat pengujian.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan Cross Loading

Variabel	Indikator	X1	X2	X3	M	Y	Ket.
Kualitas Kerja (X1)	X1.1	0.843	0.666	0.422	0.706	0.630	Terpenuhi
	X1.2	0.795	0.413	0.257	0.447	0.391	Terpenuhi
	X1.3	0.847	0.474	0.420	0.433	0.493	Terpenuhi
	X1.4	0.765	0.437	0.528	0.394	0.461	Terpenuhi
	X1.5	0.801	0.338	0.319	0.314	0.449	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.521	0.854	0.537	0.559	0.526	Terpenuhi
	X2.2	0.544	0.928	0.612	0.656	0.600	Terpenuhi
	X2.3	0.504	0.881	0.468	0.642	0.680	Terpenuhi
	X2.4	0.447	0.730	0.582	0.470	0.504	Terpenuhi
Disiplin Kerja (X3)	X3.1	0.435	0.534	0.734	0.292	0.349	Terpenuhi
	X3.2	0.304	0.396	0.753	0.198	0.276	Terpenuhi
	X3.3	0.378	0.497	0.869	0.318	0.405	Terpenuhi
	X3.4	0.409	0.357	0.729	0.333	0.408	Terpenuhi
	X3.5	0.367	0.665	0.812	0.568	0.469	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	M.1	0.503	0.586	0.354	0.899	0.535	Terpenuhi
	M.2	0.448	0.489	0.349	0.767	0.421	Terpenuhi
	M.3	0.486	0.635	0.451	0.868	0.584	Terpenuhi
	M.4	0.479	0.565	0.495	0.764	0.574	Terpenuhi
	M.5	0.439	0.474	0.142	0.712	0.419	Terpenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0.538	0.622	0.377	0.619	0.823	Terpenuhi
	Y.2	0.527	0.565	0.341	0.470	0.843	Terpenuhi
	Y.3	0.523	0.501	0.481	0.479	0.843	Terpenuhi
	Y.4	0.521	0.550	0.477	0.581	0.882	Terpenuhi
	Y.5	0.449	0.620	0.422	0.509	0.792	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas konstruk variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) menunjukkan seluruh konstruk diperoleh nilai AVE lebih dari 0,50, yang berarti bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konstruk

Variabel	Average variance extracted	Syarat	Ket.
Kualitas Kerja (X1)	0.658	>0.50	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	0.725	>0.50	Terpenuhi
Disiplin Kerja (X3)	0.610	>0.50	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	0.648	>0.50	Terpenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	0.701	>0.50	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas konstruk variabel kualitas sumber daya manusia (X1), sarana dan prasarana (X2), disiplin kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) menunjukkan seluruh konstruk diperoleh nilai AVE lebih dari 0,50, yang berarti bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Syarat	Ket.
Kualitas Kerja (X1)	0.870	0.889	>0.70	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	0.871	0.887	>0.70	Terpenuhi
Disiplin Kerja (X3)	0.841	0.853	>0.70	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	0.862	0.876	>0.70	Terpenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	0.893	0.894	>0.70	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian reliabilitas konstruk variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) menunjukkan seluruh konstruk diperoleh nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,70 menunjukkan konsistensi indikator yang baik secara umum, dan nilai Composite Reliability (CR) lebih dari 0,70 menunjukkan konsistensi internal yang kuat berdasarkan kontribusi aktual indikator terhadap konstruk.

Dengan demikian seluruh indikator dari variabel kualitas kerja (X1), budaya kerja (X2), disiplin kerja (X3), kepuasan kerja (M), dan kinerja pegawai (Y) memenuhi syarat pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan validitas dan reliabilitas konstruk sehingga seluruh indikator tersebut dapat digunakan dalam proses pengujian selanjutnya.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.702	0.668

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil uji koefisien determinasi pengaruh terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai R-square (R^2) sebesar 0,702, yang artinya besar pengaruh terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebesar 70,2 persen oleh kualitas kerja, budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan sisa pengaruh lainnya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

Tabel 9. Hasil Uji Effect Size

Pengaruh	f-square	Ket.
X1 -> Y	0.153	Sedang
X2 -> Y	0.075	Kecil
X3 -> Y	0.155	Sedang
M -> Y	0.131	Kecil
M x X1 -> Y	0.057	Kecil
M x X2 -> Y	0.035	Kecil
M x X3 -> Y	0.386	Besar

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil pengujian effect size diperoleh nilai-nilai f^2 yang diperoleh berada dalam rentang



antara 0,035 hingga 0,386. Nilai f^2 tersebut menunjukkan bahwa besar pengaruh terhadap variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen berada dalam kategori kecil hingga besar, sehingga menunjukkan pengaruh yang cukup berarti secara struktural. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai tersebut tetap menunjukkan adanya kontribusi terhadap penjelasan varians konstruk endogen. Hal ini memperkuat validitas struktural model dan mendukung kelayakan model untuk dianalisis lebih lanjut pada aspek prediktif dan pengujian hipotesis.

Tabel 10. Hasil Uji Predictive Relevance

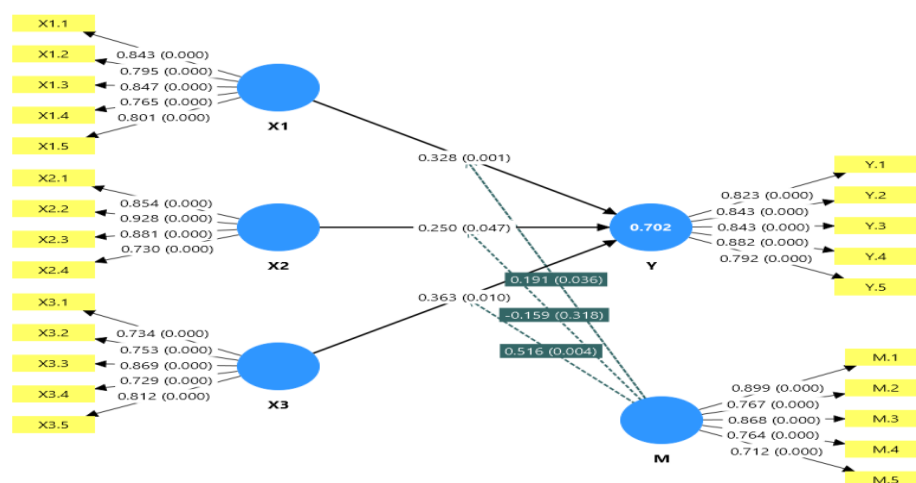
Variabel	Q-square
Kinerja Pegawai (Y)	0.702

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai Q^2 sebesar 0,702. Nilai ini melampaui batas minimum yang disyaratkan, dan secara substantif menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat terhadap konstruk yang bersangkutan. Nilai sebesar 0,702 mengindikasikan bahwa informasi yang dihasilkan oleh model mampu menjelaskan sebagian besar varians observasi secara akurat dan relevan, yang menandakan bahwa model tidak hanya valid secara teoritis, tetapi juga kuat secara prediktif dalam konteks praktis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini telah memenuhi syarat relevansi prediktif, dan memiliki kualitas yang sangat baik dalam memprediksi nilai-nilai dari konstruk endogen. Hasil ini memperkuat kelayakan model untuk digunakan dalam pengujian hipotesis maupun dalam pengambilan keputusan berbasis data empiris.

Pengembangan Model Penelitian

Dalam model struktural penelitian ini, variabel laten diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yakni variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen terdiri dari kualitas kerja (X_1), budaya kerja (X_2), disiplin kerja (X_3), serta kepuasan kerja (M), sedangkan kinerja pegawai (Y) berposisi sebagai variabel endogen. Suatu kerangka pemodelan dinilai presisi apabila spesifikasi hipotesis yang dibangun secara teoritis memperoleh dukungan dari bukti-bukti empiris di lapangan. Hasil estimasi model dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) yang menggambarkan keterkaitan antarkonstruk secara menyeluruh disajikan pada Gambar 4.1. Evaluasi terhadap *inner model* menghasilkan nilai koefisien jalur untuk mengidentifikasi arah hubungan sekaligus tingkat signifikansi kausalitas antarvariabel. Berdasarkan struktur model yang terbentuk, terbukti adanya arah hubungan yang positif antara kualitas kerja, budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.



Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian

Uji Hipotesisi

Pengujian hipotesis merupakan tahap penting dalam proses analisis data kuantitatif yang bertujuan untuk menentukan apakah hubungan atau pengaruh antar variabel dalam model penelitian dapat dibuktikan secara statistik. Dalam pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), pengujian hipotesis dilakukan setelah model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) dinyatakan valid dan reliabel. Hipotesis dalam penelitian biasanya dirumuskan dalam bentuk pernyataan mengenai hubungan kausal antara konstruk laten, yang kemudian diuji berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient) dan tingkat signifikansinya.

Untuk menguji hipotesis, metode bootstrapping digunakan dalam PLS-SEM untuk menghasilkan estimasi distribusi sampling dari koefisien jalur. Prosedur ini menghasilkan nilai-nilai statistik seperti t-statistic, p-value, dan confidence interval, yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Umumnya, hipotesis dianggap signifikan dan diterima apabila nilai t-statistic > 1,960 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil dari pengujian hipotesis tidak hanya menunjukkan keberadaan hubungan antar konstruk, tetapi juga memberikan informasi mengenai arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Dengan demikian, pengujian hipotesis menjadi dasar untuk menarik kesimpulan teoretis dan praktis dari model yang dibangun, sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan sesuai konteks penelitian yang dilakukan.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

No	Pengaruh	Koef. Jalur	Stdev	t	p	Ket.
1	X1 -> Y	0.328	0.095	3.467	0.001	Signifikan
2	X2 -> Y	0.250	0.126	1.988	0.047	Signifikan
3	X3 -> Y	0.363	0.140	2.588	0.010	Signifikan
4	M -> Y	0.295	0.103	2.863	0.004	Signifikan
5	M x X1 -> Y	0.191	0.091	2.098	0.036	Signifikan
6	M x X2 -> Y	-0.159	0.159	0.998	0.318	Tidak
7	M x X3 -> Y	0.516	0.177	2.906	0.004	Signifikan

Sumber: Data diolah (2026)

Pembahasan atau Diskusi**Pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) membuktikan bahwa kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,407, t -statistik = 4,472, dan p -value = 0,000 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kerja yang dimiliki pegawai yang direfleksikan dari akurasi, ketelitian, kepatuhan terhadap standar operasional, dan efektivitas penyelesaian tugas maka semakin optimal kinerja yang dihasilkan. Secara teoretis, hasil ini memperkuat kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan teori perilaku organisasi, di mana kualitas kerja diposisikan sebagai aset tak berwujud (*intangible asset*) bernilai strategis yang menjadi sumber keunggulan organisasi. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Maybrat, kemampuan aparatur untuk menghasilkan output kerja yang presisi dan meminimalkan kesalahan administrasi menjadi faktor determinan dalam mewujudkan akuntabilitas birokrasi serta mendukung kelancaran program pembangunan daerah.

Implikasi empiris dari penelitian ini konsisten dengan jajaran literatur terkini, baik pada ranah nasional (Alamanda & Riyanti, 2024; Fadhlurahman & Prapanca, 2024; Juanti et al., 2024) maupun internasional (Saleem & Malik, 2023; Van der Vaart et al., 2022), yang menegaskan bahwa output dan lingkungan kerja yang berkualitas berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas serta komitmen aparatur. Besarnya koefisien kontribusi ($\beta = 0,407$) mengonfirmasi bahwa kualitas kerja merupakan pilar krusial dalam struktur kinerja birokrasi publik. Dengan demikian, penguatan standar kualitas kerja ASN di Kabupaten Maybrat tidak sekadar berorientasi pada pemenuhan target administratif internal, melainkan berimplikasi strategis terhadap peningkatan responsivitas pelayanan publik dan penguatan kepercayaan masyarakat (*public trust*) terhadap tata kelola pemerintahan daerah.

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis kedua (H_2) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,276, t -statistik = 2,057, dan p -value = 0,040 ($p < 0,05$). Temuan ini mengonfirmasi *Organizational Culture Theory* dari Schein serta *Denison Organizational Culture Model*, di mana internalisasi nilai, norma, dan integritas organisasi berperan sebagai mekanisme pengendalian sosial yang mengarahkan sikap serta komitmen aparatur. Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maybrat, penguatan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan dan kolaborasi terbukti menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam mendukung efektivitas kerja pegawai, meskipun besaran pengaruhnya relatif lebih moderat dibandingkan faktor kualitas kerja. Implikasi empiris ini sejalan dengan temuan berbagai studi terdahulu (Aboramadan et al., 2022; Awan et al., 2023; Ningsih et al., 2024; Pratiwi & Hidayat, 2022; Sutrisno et al., 2023) yang menegaskan bahwa budaya kerja yang adaptif, partisipatif, dan profesional secara konsisten mampu memacu produktivitas serta rasa memiliki (*sense of belonging*) ASN dalam menjalankan fungsi pelayanan publik.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis ketiga (H_3) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,272, t -statistik = 2,179, dan p -value = 0,029 ($p < 0,05$). Secara teoritis, temuan

ini mengonfirmasi *Goal Setting Theory* (Locke & Latham) serta *Theory of Organizational Behavior*, di mana kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), ketepatan waktu, dan regulasi organisasi mencerminkan bentuk pengendalian diri (*self-regulation*) yang mengarahkan pencapaian target kerja secara konsisten. Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maybrat, disiplin kerja menjadi benteng keteraturan birokrasi yang meminimalkan kesalahan administrasi dan keterlambatan program kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan jajaran studi empiris terkini (Agyekum et al., 2023; Ariyanto et al., 2023; Muis et al., 2022; Rahman et al., 2024; Sari & Nugroho, 2022) yang menguatkan argumen bahwa kepatuhan aturan serta pemanfaatan waktu kerja secara optimal merupakan determinan penting dalam mendorong efektivitas birokrasi publik dan kualitas pelayanan masyarakat.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis keempat (H_4) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,253, t -statistik = 2,496, dan p -value = 0,013 ($p < 0,05$). Temuan ini secara konseptual menguatkan *Two-Factor Theory* dari Herzberg serta *Social Exchange Theory* (SET). Terpenuhinya faktor pemuas (*motivators*) seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri berhasil menumbuhkan motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, norma resiprositas dalam SET menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan lingkungan dan penghargaan yang adil, pegawai akan membalasnya melalui peningkatan loyalitas, dedikasi, serta perilaku kerja ekstra (*extra-role behavior*). Dalam konteks birokrasi Pemerintah Kabupaten Maybrat, kepuasan kerja berfungsi sebagai fondasi psikologis yang krusial untuk menekan tingkat stres kerja, membangun iklim organisasi yang harmonis, dan memacu antusiasme aparatur dalam menyelesaikan target publik. Implikasi empiris riset ini selaras dengan temuan terdahulu (Aboramadan et al., 2022; Lee et al., 2023; Nabawi, 2023; Prasetyo et al., 2024; Saputra & Mahaputra, 2022) yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan keterikatan kerja (*work engagement*), komitmen organisasional, dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan moderasi kepuasan kerja

Pengujian hipotesis kelima (H_5) membuktikan bahwa kepuasan kerja berinteraksi secara positif dan signifikan dalam memperkuat pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,207, t -statistik = 2,250, dan p -value = 0,025 ($p < 0,05$). Temuan ini mengonfirmasi peran kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi yang bersifat memperkuat (*enhancing moderator*). Secara konseptual, hasil ini selaras dengan *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* dan *Social Exchange Theory* (SET), di mana kualitas kerja mencerminkan kapabilitas teknis (*job/personal resources*), sedangkan kepuasan kerja berfungsi sebagai stimulus psikologis yang menumbuhkan motivasi intrinsik, komitmen afektif, dan perilaku resiprositas positif terhadap organisasi. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Maybrat, temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kerja aparatur secara teknis tidak akan berdampak maksimal terhadap kinerja birokrasi apabila tidak diimbangi dengan pemenuhan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja bertindak sebagai katalisator psikologis yang mendorong ASN untuk mengaktualisasikan potensi dan ketelitian kerjanya secara optimal. Implikasi empiris riset ini didukung oleh temuan studi terdahulu (Aboramadan et al., 2022; Lee et al., 2023; Prasetyo

et al., 2024; Sari & Nugroho, 2023) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memicu *work engagement* dan *extra effort*, sehingga interaksi antara kompetensi teknis dan kesejahteraan psikologis pegawai menghasilkan peningkatan produktivitas birokrasi yang jauh lebih signifikan.

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan moderasi kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis keenam (H_6) menunjukkan bahwa interaksi antara budaya kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar $-0,108$, t -statistik = $0,764$, dan p -value = $0,445$ ($p > 0,05$). Temuan ini membuktikan bahwa hipotesis keenam ditolak, sehingga kepuasan kerja tidak terbukti memoderasi (baik memperkuat maupun memperlemah) hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Secara konseptual, hasil ini mengonfirmasi *Organizational Culture Theory* (Schein) serta *Person-Organization Fit Theory*, di mana budaya kerja merupakan sistem nilai bersama (*shared values*) yang melembaga secara kolektif sebagai pedoman norma dan perilaku ASN. Dalam lingkungan birokrasi, ketaatan pada norma budaya organisasi (seperti nilai-nilai BerAKHLAK dan regulasi formal) merupakan kewajiban institusional yang berjalan secara independen, sehingga dampaknya terhadap kinerja tidak bergantung pada kondisi psikologis atau persepsi kepuasan individu.

Implikasi ini mempertegas bahwa di Pemerintah Kabupaten Maybrat, kepuasan kerja dan budaya kerja bekerja melalui jalur (*pathway*) yang berbeda dalam memengaruhi kinerja. Budaya kerja membentuk perilaku kolektif melalui struktur dan regulasi birokrasi, sedangkan kepuasan kerja beroperasi pada tingkat afektif-psikologis individu. Meskipun temuan ini berbeda dari studi tertentu (Aboramadan et al., 2022; Lee et al., 2023), hasil penelitian ini sepenuhnya sejalan dengan temuan Nugraha dan Susanto (2023) serta Pratiwi et al. (2024) yang menegaskan bahwa pada organisasi sektor publik dengan kepatuhan formal yang tinggi, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bersifat langsung (*direct effect*). Dengan demikian, kepuasan kerja lebih tepat diposisikan sebagai prediktor independen ketimbang sebagai variabel moderasi dalam kerangka budaya kerja birokrasi daerah.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan moderasi kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ketujuh (H_7) membuktikan bahwa kepuasan kerja berinteraksi secara positif dan signifikan dalam memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar $0,371$, t -statistik = $2,562$, dan p -value = $0,010$ ($p < 0,05$). Nilai interaksi ini merupakan yang tertinggi di antara efek moderasi lainnya, yang menegaskan peran kepuasan kerja sebagai *enhancing moderator* utama dalam model penelitian. Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi *Self-Determination Theory* (SDT) dari Deci & Ryan serta *Social Exchange Theory* (SET), di mana disiplin kerja sebagai bentuk regulasi perilaku eksternal bersinergi dengan kepuasan kerja yang berfungsi sebagai dorongan motivasi intrinsik dan komitmen afektif. Di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maybrat, kepuasan kerja memberikan transformasi psikologis sehingga ketaatan aparatur terhadap SOP, jam kerja, dan regulasi birokrasi dilaksanakan bukan sekadar formalitas kewajiban, melainkan didasari oleh komitmen penuh dan *sense of belonging*. Implikasi empiris riset ini diperkuat oleh jajaran studi terdahulu (Aboramadan et al., 2022; Lee et al., 2023; Prasetyo et al., 2024; Saputra & Mahaputra, 2022) yang menegaskan bahwa

integrasi antara kepatuhan regulatif dan kesejahteraan psikologis pegawai terbukti menghasilkan sinergi optimal dalam memacu produktivitas serta mutu pelayanan publik ASN.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kerja, budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maybrat. Dalam pengujian efek moderasi, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai *enhancing moderator* yang secara signifikan memperkuat pengaruh kualitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dengan besaran efek moderasi disiplin kerja sebagai yang tertinggi. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai, mengindikasikan bahwa pelebagaan nilai-nilai budaya birokrasi beroperasi secara mandiri sebagai kewajiban institusional tanpa bergantung pada tingkat kepuasan afektif individu.

Sebagai implikasi praktis, Pemerintah Kabupaten Maybrat disarankan untuk tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis, penegakan pengawasan disiplin, dan pemantapan nilai ASN BerAKHLAK, melainkan juga mengintegrasikannya dengan kebijakan kesejahteraan psikologis pegawai seperti transparansi promosi, sistem penghargaan adil, dan harmonisasi iklim kerja guna mengoptimalkan kinerja aparatur. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas variabel penelitian dengan memasukkan konstruk seperti *work engagement*, kepemimpinan transformasional, atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), memperluas cakupan sampel lintas instansi, serta mempertimbangkan penggunaan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman kontekstual yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K. A., & Hamad, M. H. (2022). Servant leadership and public sector performance: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 45(8), 651–664.
- Agyekum, F. K., Owusu, E. K., & Boateng, A. (2023). Employee discipline and organizational performance in the public sector: Empirical evidence. *Journal of Public Personnel Management*, 52(2), 145–162.
- Alamanda, D. T., & Riyanti, R. (2024). Analisis pengaruh kualitas kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 12(1), 45–58.
- Burhanuddin, B., & Mamminanga, A. (2023). Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penguatan kompetensi dan integritas ASN. *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan*, 15(1), 22–35.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods*

- approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Duarmas, J., Westplat, M., & Tanati, R. (2023). Tantangan pengelolaan sumber daya manusia di daerah otonom baru kawasan Papua. *Jurnal Kebijakan Publik dan Pembangunan Daerah*, 7(2), 110–125.
- Faturahman, A. (2025). Dinamika tata kelola pemerintahan daerah di kawasan Papua Barat Daya: Masalah dan tantangan. *Jurnal Otonomi Daerah*, 13(1), 15–29.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Haryono, S., Wardoyo, C., & Suropto, S. (2022). Peningkatan kinerja pegawai sektor publik berbasis kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2), 301–315.
- Juanti, S., Permana, I., & Suhartono, S. (2024). Determinasi kualitas kerja dan kepatuhan SOP terhadap akuntabilitas kinerja birokrasi. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 8(1), 77–88.
- Lee, Y. H., Kim, M. S., & Park, J. H. (2021). The moderating role of job satisfaction in public organization performance models. *Asian Journal of Political Science*, 29(3), 278–295.
- Lee, C., Wang, H., & Liu, Y. (2023). How workplace resources enhance public employee performance: A moderated mediation model. *Public Administration Review*, 83(4), 812–826.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Muis, A., Tamsah, H., & Kadir, A. (2022). Efektivitas disiplin kerja dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja ASN. *Jurnal Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, 6(1), 40–52.
- Nabawi, R. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 11(2), 120–133.
- Ningsih, S., Rahayu, A., & Wibowo, S. (2024). Internalisasi budaya organisasi BerAKHLAK dalam mendorong efektivitas kerja ASN. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 9(1), 50–64.
- Nugraha, A., & Susanto, E. (2023). Budaya organisasi dan kinerja aparatur sipil negara: Pengujian efek langsung versus moderasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(2), 142–156.
- Pitaloka, D. (2025). Tantangan penerapan reformasi birokrasi pada Pemerintah Daerah di Indonesia. *Jurnal Governanst*, 11(1), 1–14.
- Prasetyo, B., Utomo, S., & Rahmawati, E. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi dalam peningkatan kinerja aparatur pemerintah. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 17(1), 65–80.
- Pratiwi, E., Nurhayati, N., & Setiawan, B. (2024). Menguji peran kepuasan kerja dalam memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja birokrasi. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 15(1), 98–112.
- Purnamarini, L., Suwarno, S., & Hartono, H. (2025). Efektivitas disiplin kerja dan pengawasan terhadap produktivitas ASN di daerah. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 10(1), 102–115.
- Rahman, M., Pratama, A., & Yulianto, H. (2024). Disiplin kerja dan efektivitas pelayanan publik pada pemerintah daerah. *Jurnal Governance & Public Policy*, 11(1), 30–43.

- Rizki, M., Hendrawan, A., & Safitri, R. (2025). Penguatan kompetensi dan responsivitas ASN untuk mewujudkan good governance. *Jurnal Pembangunan Administrasi*, 13(1), 88–101.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The role of democratic leadership style in boosting employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1420–1438.
- Saleem, A., & Malik, S. (2023). Work quality and employee performance in public service sector: A resource-based view perspective. *Journal of Public Affairs*, 23(1), e2815.
- Siboro, T. (2024). Kendala struktural dalam efektivitas birokrasi pemerintahan daerah. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(2), 130–142.
- Sutrisno, E., Handayani, S., & Haryanto, B. (2023). Internalisasi budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja ASN. *Jurnal Dinamika Organisasi*, 11(3), 200–214.
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Thanh, N. H., & Quang, N. T. (2022). Democratic leadership style and its impact on employee performance in public sector organizations. *Public Organization Review*, 22(4), 1089–1105.
- Van der Vaart, L., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2022). Quality of work and employee performance: Testing the job demands-resources framework in public institutions. *Human Performance*, 35(3), 201–219.
- Wahyuni, S., Triyanto, T., & Wibowo, A. (2024). Budaya kerja dan produktivitas aparatur sipil negara di daerah. *Jurnal Inovasi Pemerintahan*, 12(1), 40–53.