

Pengaruh Profesionalisme, Budaya Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pelayanan Di Kabupaten Sidoarjo Dengan Apresiasi Sebagai Variabel Intervening

Oleh:

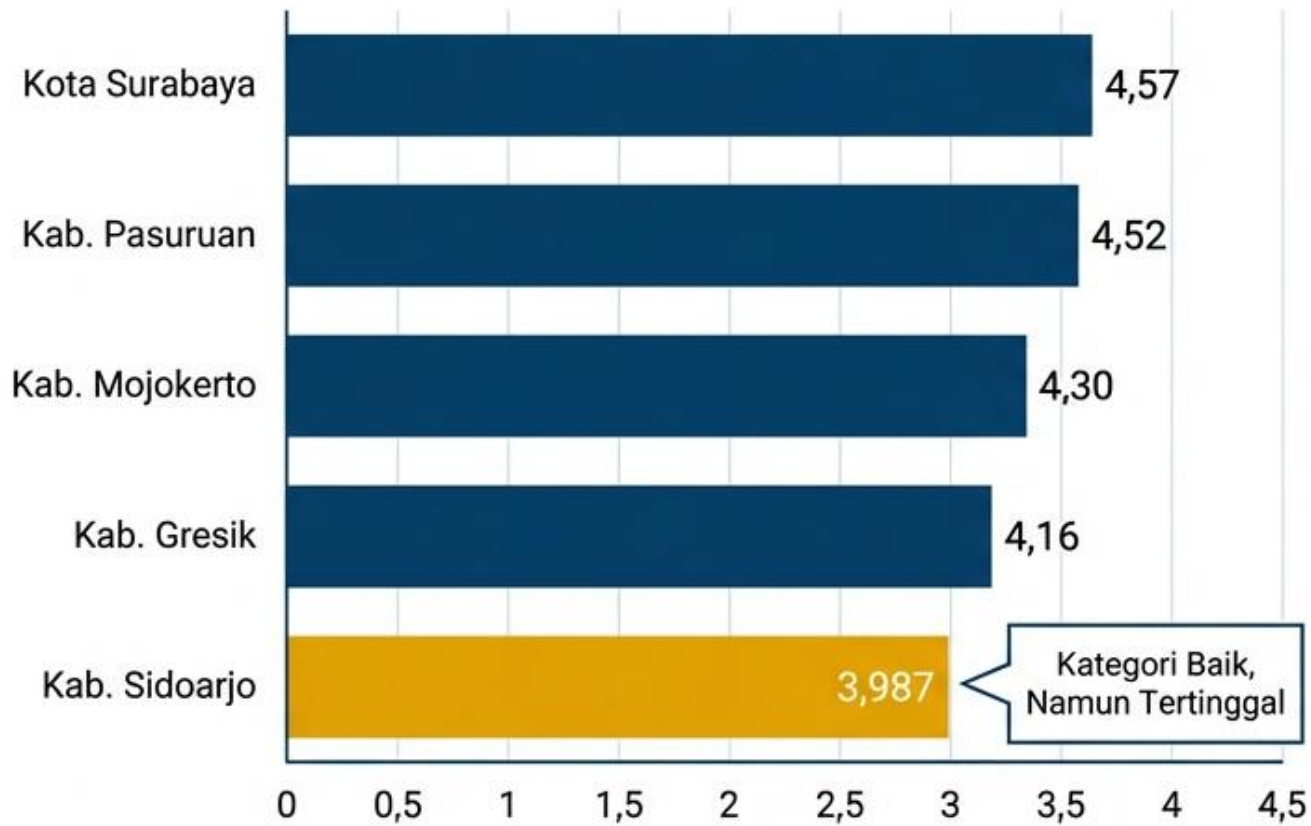
Heru Susanto (256110100020)

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Drs. Sriyono, MM., CiQnR., CSA.

Progam Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

April, 2026

Konteks Problematika: Kesenjangan Indeks Pelayanan Publik (2024)



Diagnostic Insight

Akar Masalah (Sub-Indikator SDM)

Capaian Profesionalisme SDM Sidoarjo hanya di angka **3,366**.

Titik Kritis

Kualitas SDM belum merata, terutama di tingkat Kelurahan (3,082) dan BUMD (0,9).

Kesimpulan

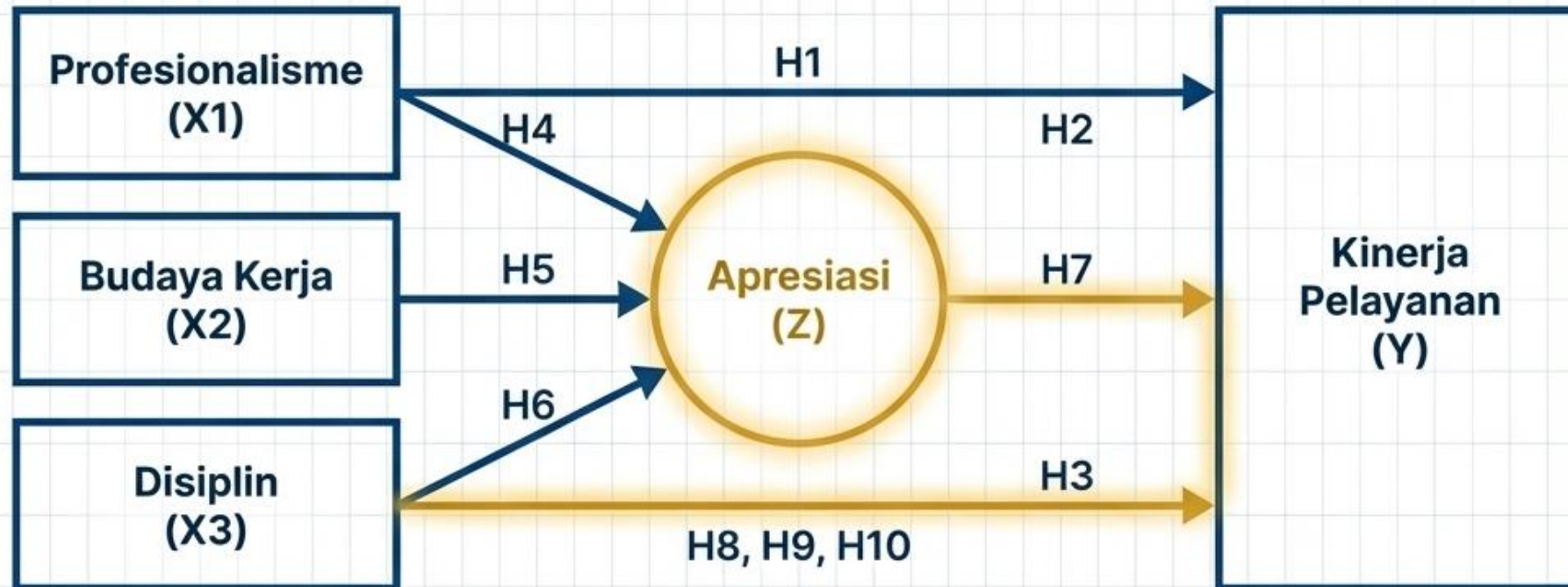
Sidoarjo membutuhkan intervensi strategis pada perilaku dan ekosistem kerja aparatur garis depan.

Kebaruan Penelitian (*Research Novelty*)

	Status Quo Literatur	Tesis Ini
Dimensi 1: Pemilihan Variabel Intervening	Didominasi oleh Kepuasan Kerja atau Motivasi sebagai mediator.	Mengangkat Apresiasi (mekanisme psikologis pengakuan) sebagai mediator, menjembatani faktor internal organisasi dengan kinerja.
Dimensi 2: Desain Pengambilan Sampel	Pengambilan sampel acak atau berfokus pada satu/dua instansi dinas.	Sensus Komprehensif pada seluruh pelaksana pelayanan garis depan (212 ASN dari 111 unit kerja, termasuk Puskesmas, Kecamatan, dan Kelurahan) untuk validitas empiris tingkat daerah.



Kerangka Konseptual & Arsitektur Hipotesis



H1-H3: Pengaruh langsung X ke Y.

H4-H6: Pengaruh langsung X ke Z.

H7: Pengaruh Z ke Y.

H8-H10: Peran Apresiasi sebagai jembatan (Intervening effect).



Desain Metodologi & Distribusi Sampel

Populasi Target:
Seluruh ASN pelaksana pelayanan Kabupaten Sidoarjo.

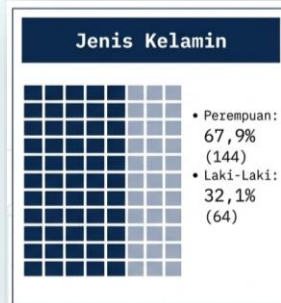


Sampel Akhir (N = 212)

31
Perangkat Daerah Penunjang/Teknis

18
Kecamatan & 28 Kelurahan

31
Puskesmas & 3 BUMD



Methodology Specs

Pendekatan:
Kuantitatif Analisis Kausalitas.

Instrumen:
Skala Likert 1-5 (Desember 2025 - Januari 2026).

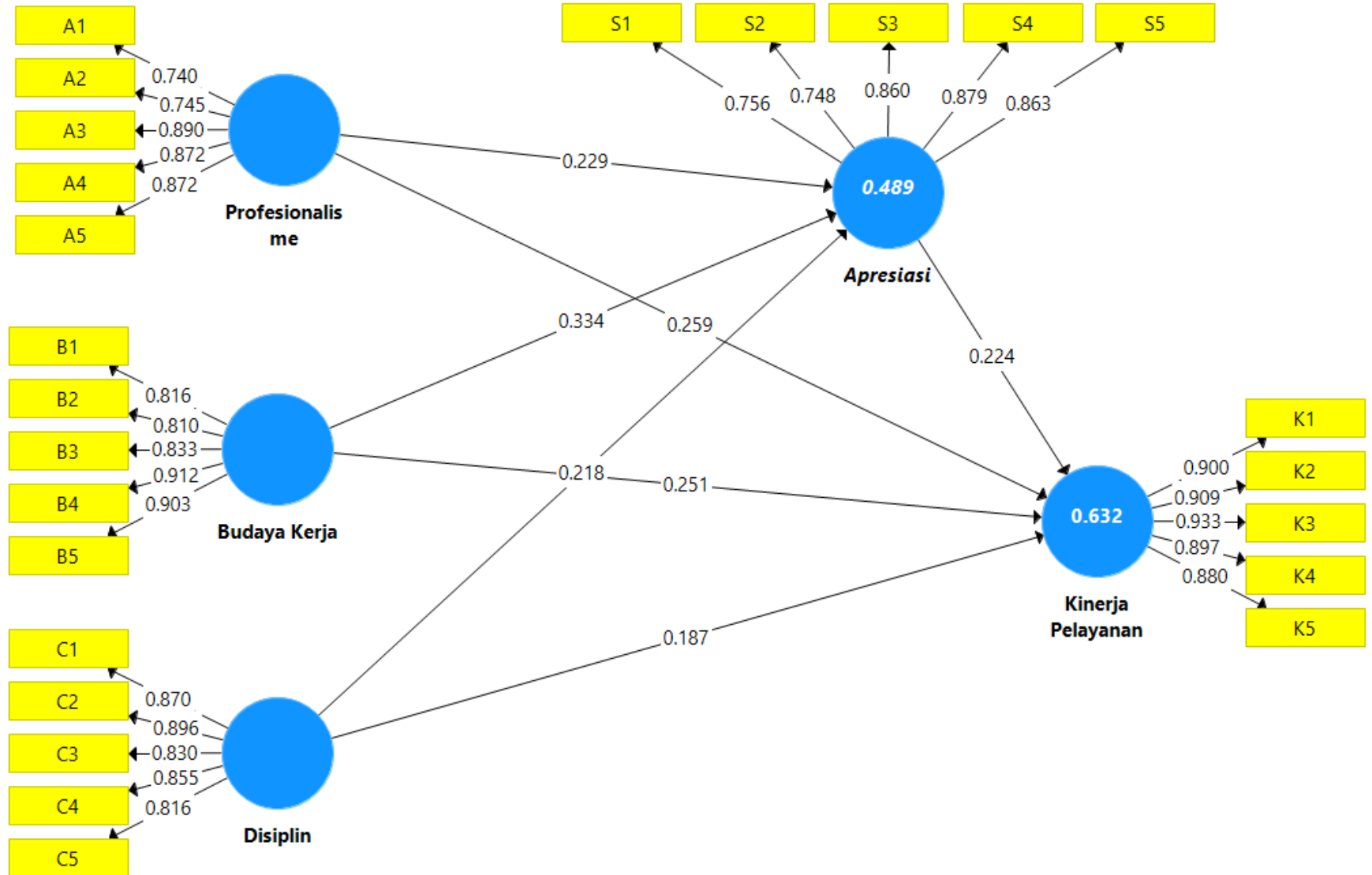
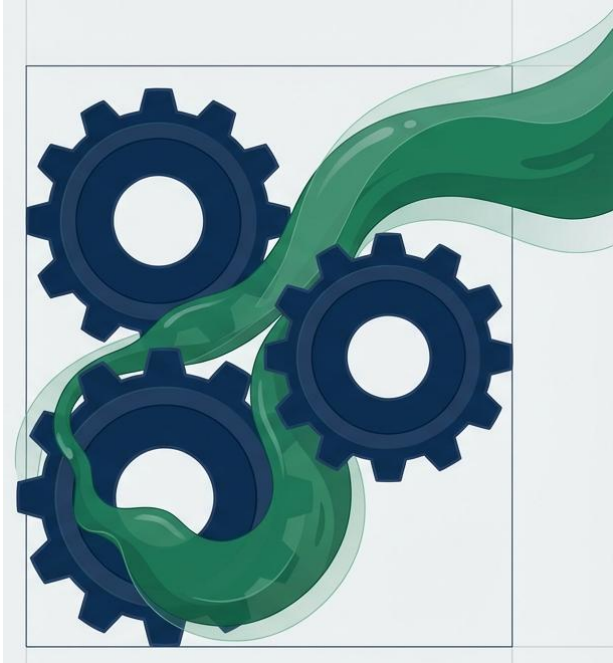
Alat Analisis:
SEM-PLS (SmartPLS 3.0).

Profil Responden:
67,9% Perempuan;
58% Masa Kerja > 10 Tahun (Sangat Berpengalaman).

Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Referensi
1	Profesionalisme (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi teknis : persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi jabatan 2. Pengembangan profesional : jam pelatihan per pegawai per tahun 3. Kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur 4. Kejadian pelanggaran disiplin 5. Orientasi layanan : penilaian pengguna layanan pada aspek keprofesionalan petugas (survei kepuasan). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OECD (2021) – Manajemen Kepegawaian Publik. 2. Yusuf (2024) - Evaluasi Kompetensi Terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja Aparatur Sipil Negara.
2	Budaya Kerja (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsistensi kepatuhan kode etik 2. Kolaborasi dan komunikasi internal 3. Iklim inovasi : ide yang diadopsi 4. Kejelasan peran dan tanggung jawab 5. Konsistensi nilai organisasi (Berakhlak) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Robbins dan Judge (2022) – Perilaku Organisasi; Analisis Budaya Organisasi di Sektor Publik. 2. Zahara (2024) - Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
3	Disiplin Kerja (X3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran dan ketepatan waktu : persentase hadir tepat waktu 2. Penyelesaian tugas sesuai tenggat 3. Komitmen menjaga keamanan data 4. Penampilan yang memenuhi standar 5. Inisiatif tanggung jawab 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Malayu S.P. Hasibuan (2020) - Manajemen Sumber Daya Manusia. 2. Simanjuntak (2022) - Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pemerintah Daerah.
4	Apresiasi (Z) (Variabel Intervening)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan formal (<i>tangible</i>) : penerimaan tunjangan/insentif 2. Pemberian hak istimewa untuk fleksibilitas tempat kerja 3. Pengakuan manajerial (<i>non-tangible</i>) : pujian/publikasi 4. Program kesejahteraan dan dukungan psikososial : layanan konseling 5. Sistem penghargaan terstruktur : mekanisme pemberian penghargaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Armstrong, M., dan Taylor, S. (2020) - Panduan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Armstrong (15th ed.). Kogan Page. 2. Zahroh, dkk (2024) - Employee Performance Reviewed By The Perspective Of Employee Appreciation.
5	Kinerja Pelayanan (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indeks Pelayanan Publik 2. Kepuasan pengguna layanan (Survei Kepuasan Masyarakat) 3. Tingkat penyelesaian layanan (Standar Pelayanan) 4. Tingkat pengaduan dan penyelesaian (SP4N-LAPOR) 5. Kualitas digitalisasi pelayanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedoman Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2023 tentang Mekanisme dan Instrumen PEKPPP; 2. Mahmudi (2019) - Manajemen Kinerja Sektor Publik.

Sistem Transmisi Pelayanan : Bagaimana Kinerja Digerakkan ?



Evaluasi Kualitas Instrumen (Outer Model Health-Check)



Convergent Validity

Loading Factor aman. Seluruh 25 indikator valid secara komprehensif.



Discriminant Validity

AVE Standard > 0.5 terpenuhi. Konstruk menjelaskan varians dengan presisi. Kinerja Pelayanan memimpin di 0.817.



Reliability

Cronbach's Alpha sangat baik. Composite Reliability > 0.91 (Robust).

Data terbukti sangat konsisten dan bebas dari tumpang-tindih (cross-loading aman), siap untuk analisis prediktif.



Kekuatan Prediktif & Kesesuaian Model (Inner Model)

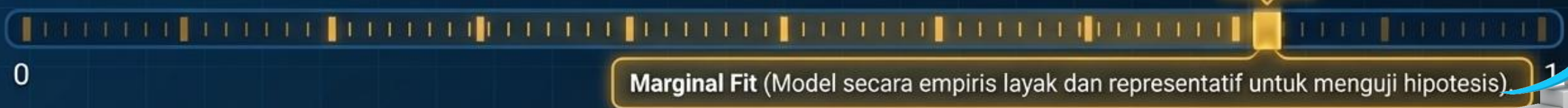


Moderat Menuju Kuat (Lebih dari 60% varians kinerja dapat dijelaskan oleh model).



Moderat (Hampir separuh variasi apresiasi dijelaskan oleh sistem organisasi).

Goodness of Fit - NFI



Matriks Dampak Langsung I: Pendorong Kinerja Pelayanan

Target Variabel Endogen: Kinerja Pelayanan (Y)

Jalur	Koefisien	T-Stat	P-Value	Status
[H2] Budaya Kerja -> Kinerja	0,326	3,929	0,000	Diterima (Terkuat)
[H1] Profesionalisme -> Kinerja	0,311	3,825	0,000	Diterima
[H3] Disiplin -> Kinerja	0,235	2,471	0,014	Diterima

Seluruh pendorong langsung bernilai positif dan signifikan (T-Stat > 1,96). Budaya Kerja kolaboratif merupakan penggerak utama kinerja yang paling kuat.



Matriks Dampak Langsung II: Determinan Apresiasi Pegawai

Target Variabel Intervening: Apresiasi (Z)

Jalur	Koefisien	T-Stat	P-Value	Status
[H5] Budaya Kerja -> Apresiasi	0,334	3,530	0,000	Diterima (Terkuat)
[H4] Profesionalisme -> Apresiasi	0,229	2,661	0,008	Diterima
[H6] Disiplin -> Apresiasi	0,218	2,342	0,020	Diterima

Lingkungan dan budaya kerja yang terbuka adalah faktor terbesar yang membuat pegawai merasa kontribusinya diakui dan diapresiasi oleh organisasi.



Pengujian Efek Mediasi: Apresiasi sebagai Jalur Intervensi

Efek Langsung Mediator

[H7] Apresiasi -> Kinerja Pelayanan	0,224	3,857	0,000	Diterima
-------------------------------------	-------	-------	-------	----------

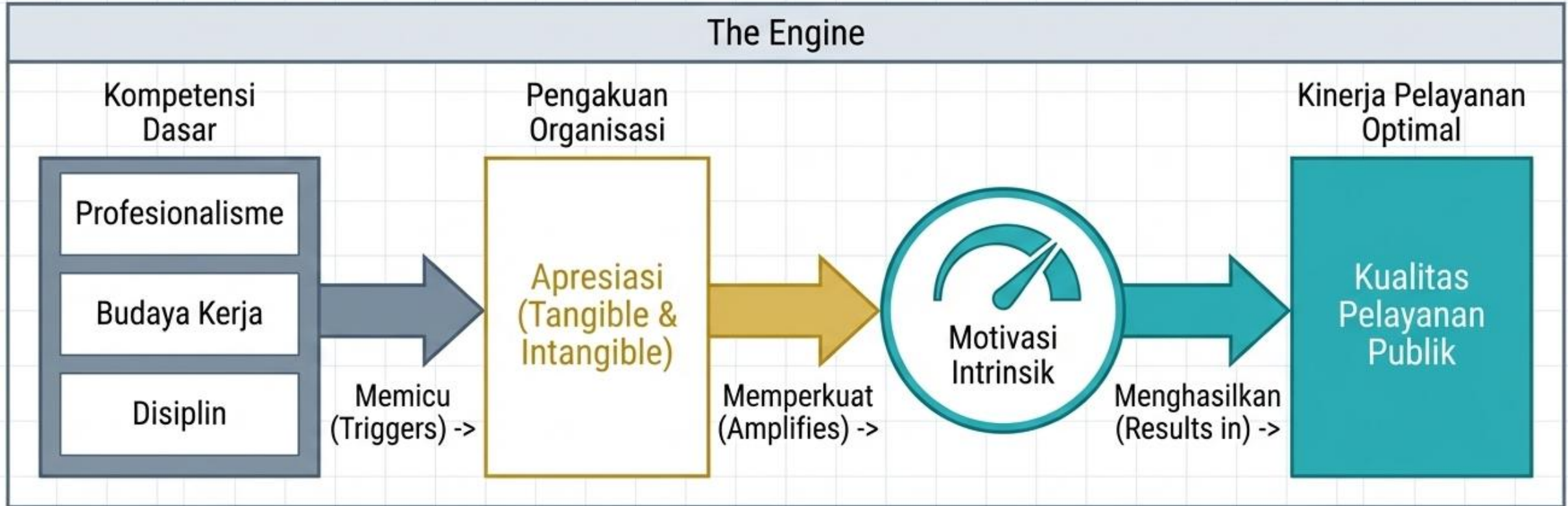
Matriks Efek Tidak Langsung (Indirect Effects)

[H9] Budaya Kerja -> Apresiasi -> Kinerja	0,075	2,415	0,016	Mediasi Signifikan
[H8] Profesionalisme -> Apresiasi -> Apresiasi -> Kinerja	0,051	2,070	0,021	Mediasi Signifikan
[H10] Disiplin -> Apresiasi -> Kinerja -> Apresiasi -> Kinerja	0,049	2,075	0,039	Mediasi Signifikan

Meski koefisien efek tidak langsung relatif kecil, nilai signifikansi (T-Stat > 1,96) membuktikan Apresiasi secara sah menjembatani faktor internal dengan kinerja.



Mekanisme Katalis: Bagaimana Apresiasi Mengamplifikasi Kinerja



Apresiasi bukanlah penggerak utama, melainkan "turbocharger". Kompetensi dasar tanpa apresiasi tetap menghasilkan kinerja, namun apresiasi mengamplifikasi potensi tersebut menjadi pelayanan publik yang optimal.



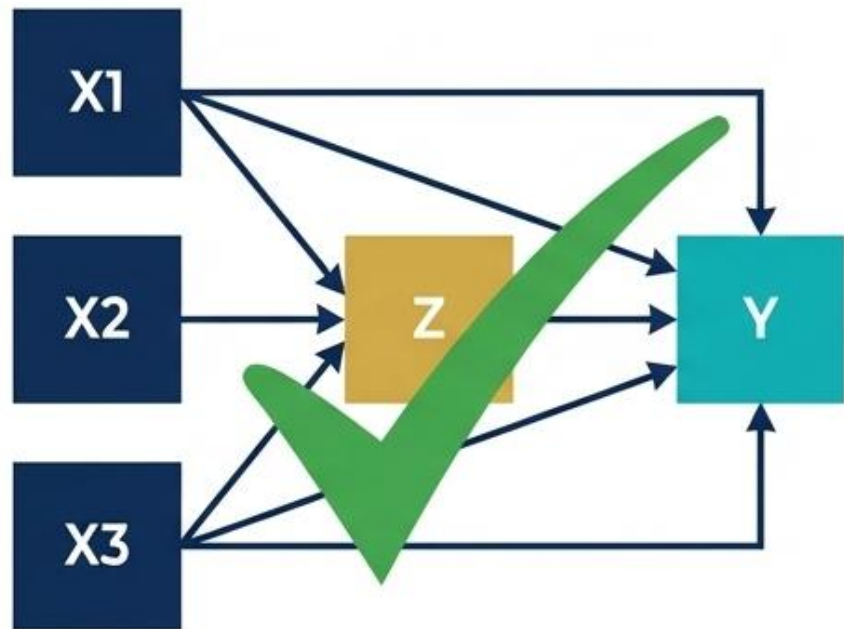
Matriks Tindakan Strategis Untuk Pemkab Sidoarjo

	Tindakan Jangka Pendek	Tindakan Jangka Menengah
Budaya Kerja	Buat 'Forum Ide Inovasi' bulanan lintas kelurahan/kecamatan.	Evaluasi penerapan core values 'Berakhlak' sebagai KPI berbasis tim.
Profesionalisme	Audit kesenjangan kompetensi teknis di tingkat Kelurahan dan BUMD (area dengan IPP terendah).	Rotasi pegawai berbasis kompetensi dan re-skilling layanan digital.
Disiplin Kerja	Otomatisasi pemantauan waktu penyelesaian layanan (SLA tracking).	Integrasi data presensi dengan tingkat kesalahan pemrosesan dokumen.

Kebijakan pengembangan SDM di Sidoarjo harus ditargetkan secara presisi untuk memperbaiki titik lemah tanpa mengganggu sistem yang sudah berjalan.



Kesimpulan Struktural: Kinerja Sebagai Ekosistem



- **10/10 Jalur Struktural Valid:** Kausalitas positif terkonfirmasi di seluruh matriks pengukuran.

- **Faktor Manusia (SDM):** Budaya Kerja terbukti sebagai penentu paling dominan dalam arsitektur pelayanan publik modern.

- **Pengungkit Tersembunyi:** Apresiasi organisasi berfungsi sebagai jembatan psikologis esensial yang mengubah kepatuhan administratif menjadi pelayanan yang empati dan responsif.

Kinerja pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo bukanlah sekadar atribut individu pegawai, melainkan hasil dari sistem yang terstruktur, dikelola secara profesional, dan diperkuat oleh apresiasi organisasi. Lakukan kalibrasi SDM untuk menutup celah Indeks Pelayanan Publik (IPP).



Referensi

- [1] E. S. Hidayat, "Kinerja Pelayanan Birokrasi Dalam Mewujudkan Kepuasan Pelanggan," *Din. J. Ilm. Ilmu Adm. Negara*, pp. 43–49, 2019, [Online]. Available: <https://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/view/2260%0Ahttps://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/download/2260/2023>
- [2] T. D. Ramandita and S. Manggalou, "Efektivitas Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik (PEKPPP) Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Sidoarjo," *J. Soc. Sci. Res. Vol.*, vol. 5, no. 1, pp. 677–688, 2025.
- [3] R. D. Mulia and A. Prathama, "Implementasi Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kecamatan Pakal Kota Surabaya," *Innov. J. Soc. Sci. Res. Vol.*, vol. 4, no. 4, pp. 5820–5828, 2024.
- [4] E. N. D. R. Sim and P. Atong, "Kinerja Pelayanan Publik," *FOKUS Publ. Ilm. untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Univ. Kapuas Sintang*, vol. 21, no. 1, 2023, doi: 10.51826/fokus.v21i1.716.
- [5] A. Hartati, H. C. Fanggidae, E. Binawati, S. Aisyah, and ..., *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi (MW Nisriani Manafe, Ed.)*, no. July. 2022.
- [6] A. Parasuraman, V. A. Zaithaml, and A. B. L. L., "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *J. Retail.*, vol. 64, no. January, pp. 12–35, 2008.
- [7] S. Sriyono, M. A. Syahrial, H. Maya, and K. Sari, "Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan UD Putri Jaya Tahu Q," pp. 1–20, 2024, doi: <https://doi.org/10.21070/ups.6870>.
- [8] Sriyono and A. Azhar, "Pengaruh Motivasi , Lingkungan Kerja , Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening," pp. 1–19, 2025.
- [9] S. Sriyono and R. Maulana, "Analisis Kompetensi dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Astellas Pharma Indonesia," vol. 12, no. 1, 2023.
- [10] Sriyono and A. Rizal, "Peran Sumber Daya Manusia, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Asam Asam," pp. 1–23, 2025, doi: <https://doi.org/10.21070/ups.8868>.
- [11] Sriyono and E. Iffat, "Pengaruh Kualitas Hidup Kerja Karyawan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan Hotel Grand Whiz Trawas," pp. 1–19, 2024, doi: <https://doi.org/10.21070/ups.5757>.
- [12] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- [13] Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- [14] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2017.
- [15] Sriyono and R. F. Prayunto, "Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Knowledge Sharing pada Karyawan PT. Pertamina Patra Niaga," pp. 1–10, 2024, doi: <https://doi.org/10.21070/ups.5964>.
- [16] W. Gerhana, R. Rezi, and W. Wasis, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan)," *J. Ris. Inspirasi Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 1, pp. 49–57, 2019, doi: 10.35130/jrimk.v3i1.50.
- [17] E. P. Monique and S. Nasution, "Pengaruh Profesionalisme, Independensi Auditor, Etika Profesional, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor," *J. Ekombis Rev.*, vol. 8, no. 2, pp. 171–182, 2020.
- [18] E. Sukma and R. V. Paramitha, "Pengaruh Pengalaman Auditor, Independensi, dan Keahlian Profesional Terhadap Kemampuan Auditor Mendeteksi Kecurangan Laporan Keuangan dengan Skeptisme Profesional sebagai Variabel Moderasi," *Pros. Semin. Nas. Pakar*, pp. 1–6, 2020, doi: 10.25105/pakar.v0i0.6875.
- [19] H. Koesmono, "Pengaruh Profesionalisme dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai," *J. Manaj. dan Bisnis Indones. 8(2)*, 101–112, 2021.
- [20] Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Bumi Aksara*, 2020.
- [21] Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, and Marsofiyati Marsofiyati, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Manuhara Pus. Penelit. Ilmu Manaj. dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 01–10, 2023, doi: 10.61132/manuhara.v2i1.426.

Referensi

- [22] Indrawan, "Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan," *J. Abdi Ilmu*, vol. 10, no. 2, pp. 1851–1858, 2017.
- [23] H. R. D. Putranti, M. Megawati, and S. Setyobudi, "Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motode TULTA Sebagai Variabel Kontrol," *J. Inspirasi Bisnis dan Manaj.*, vol. 2, no. 2, p. 191, 2018, doi: 10.33603/jibm.v2i2.1556.
- [24] D. Maha Putra and Nasution, "The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation," *J. Entrep. Bus.*, vol. 5, no. 1, pp. 55–68, 2024, doi: 10.24123/jeb.v5i1.6099.
- [25] A. T. Ramly, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Variabel Motivasi," vol. 9, no. 4, pp. 315–324, 2020.
- [26] I. Hapsari, Lies Putriana, and Tia Ichwani, "Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen Ppktrans Kemendesa Pdtt," *JIMP J. Ilm. Manaj. Pancasila*, vol. 2, no. 2, pp. 81–91, 2022, doi: 10.35814/jimp.v2i2.3297.
- [27] R. Iptian, Zamroni, and R. Efendi, "The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance," *Int. J. Multicult. Multireligious Underst.*, vol. 7, no. 8, pp. 145–152, 2020, doi: 10.18415/ijmmu.v7i8.1812.
- [28] W. Maharvi, "Investigate the Role of Non-Financial Rewards on Employee Performance: Mediating Role of Motivation," *J. Dev. Soc. Sci.*, vol. 3, no. III, 2022, doi: 10.47205/jdss.2022(3-iii)49.
- [29] U. D. Imran, M. F. Ghazwan, and F. Firmansyah, "The Effect of Recognition and Appreciation on Employee Motivation and Performance," *Econ. Digit. Bus. Rev.*, vol. 6, no. 1, pp. 1–18, 2024, doi: 10.37531/ecotal.v6i1.1890.
- [30] B. Gnawali, "Non- Monetary Reward on Employees Job Satisfaction of Commercial Banks in Nepal," *J. Nepal. Bus. Stud.*, vol. 17, no. 1, pp. 171–181, 2024, doi: 10.3126/jnbs.v17i1.75315.
- [31] E. Ajeng, S. Putri, and D. R. P. Rengganis, "Mengeksplorasi Work Engagement Dan Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Milenial Di Yogyakarta.," no. 2011, pp. 594–607, 2024.
- [32] Nasikin, H. . A. D, and Mursyid, "Pengaruh Motivasi Kerja, Etika Kerja Islami Dan Evaluasi Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Remunerasi Sebagai Variabel Moderasi Di Stis hidayatullah Balikpapan," *J. Cahaya Mandalika*, vol. 4, no. 3, pp. 111–121, 2023, [Online]. Available: <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/JCM/article/view/1711>
- [33] S. Widhiarso and W. Urbayatun, "Variabel Mediator dan Moderator dalam Penelitian Psikologi Kesehatan Masyarakat," *J. Psikol.*, vol. 39, no. 2, pp. 180–188, 2013.
- [34] D. A. Baron, R. M., & Kenny, "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 51, pp. 1173–1182, 1986.
- [35] M. Namazi and N.-R. Namazi, "Conceptual Analysis of Moderator and Mediator Variables in Business Research," *Procedia Econ. Financ.*, vol. 36, no. 16, pp. 540–554, 2016, doi: 10.1016/s2212-5671(16)30064-8.
- [36] P. Bhandari, "Mediator vs. Moderator Variables : Differences & Examples," Scribbr, 2023.
- [37] S. Shivhare, "Importance of moderating and intervening variables on the relationship between independent and dependent variables," *Int. J. Stat. Appl. Math.*, vol. 4, no. 5, pp. 1–4, 2019, [Online]. Available: www.mathsjournal.com
- [38] Z. Zahroh, F. Rido Junianto, and J. Tibrani Baariq, "Employee Performance Reviewed By The Perspective Of Employee Appreciation," *Int. J. Humanit. Educ. Soc. Sci.*, vol. 4, no. 1, pp. 165–171, 2024, doi: 10.55227/ijhess.v4i1.1052.
- [39] T. A. Etalong and F. O. Chikeleze, "Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Survey of Selected Public Sector Organizations in Enugu," *Eur. J. Bus. Innov. Res.*, vol. 11, no. 7, pp. 73–86, 2023, doi: 10.37745/ejbir.2013/vol11n77386.
- [40] M. K. A. P. Wardoyo, W. Danang SWPJ, and S. Shinta, "Effects Of Discipline, Punishment And Reward On Employee Performance At PT Petrokimia Gresik," *J. Javanica*, vol. 2, no. 1, pp. 51–61, 2023, doi: 10.57203/javanica.v2i1.2023.51-61.
- [41] A. Y. Hamali, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening," *J. Ilm. Manaj. dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 70–88, 2023.
- [42] A. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, no. January, 2019.
- [43] A. Juliani, "Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Dengan SmartPLS," *Www.Ekonomiakuntansi.Id*, pp. 1–30, 2018, doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>.

