

The Influence of Professionalism, Work Culture, and Discipline on Service Performance in Sidoarjo Regency with Appreciation as an Intervening Variable

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

Heru Susanto¹⁾, Sriyono^{*2)}

¹⁾ Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis Hukum Dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis Hukum Dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: sriyono@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the effect of professionalism, work culture, and discipline on service performance, both directly and indirectly through the appreciation variable among public service employees in Sidoarjo Regency. The data were collected through questionnaires distributed to 212 respondents during the period of December 2025 to January 2026, and then analyzed using the SEM-PLS method with the assistance of SmartPLS 3.0. The results indicate that all variables have a positive and significant effect on service performance, with the highest coefficient values shown by work culture (0.326) and professionalism (0.311). The R Square value for service performance is 0.632, indicating that the model falls into a moderate to strong category. In addition, appreciation is proven to play a significant mediating role, although the indirect effects are relatively smaller, such as the relationship between work culture and service performance through appreciation (0.075). The NFI value of 0.819 suggests that the model has an acceptable level of fit. Overall, these findings confirm that improving service performance is not only influenced by individual factors but is also strengthened by appreciation mechanisms within the organization.*

Keywords - Professionalism, Work Culture, Discipline, Appreciation, Service Performance, SEM-PLS, Sidoarjo Regency

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh profesionalisme, budaya kerja, dan disiplin terhadap kinerja pelayanan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel apresiasi pada aparatur pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 212 responden pada periode Desember 2025 hingga Januari 2026, kemudian dianalisis menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan, dengan nilai koefisien terbesar ditunjukkan oleh budaya kerja (0,326) dan profesionalisme (0,311). Nilai R Square untuk kinerja pelayanan sebesar 0,632 mengindikasikan model berada pada kategori moderat menuju kuat. Selain itu, apresiasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan, meskipun dengan pengaruh tidak langsung yang relatif lebih kecil, seperti pada hubungan budaya kerja terhadap kinerja melalui apresiasi sebesar 0,075. Nilai NFI sebesar 0,819 menunjukkan model memiliki tingkat kesesuaian yang layak. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga diperkuat melalui mekanisme apresiasi dalam organisasi.*

Kata Kunci - Profesionalisme, Budaya Kerja, Disiplin, Apresiasi, Kinerja Pelayanan, SEM-PLS, Kabupaten Sidoarjo

I. PENDAHULUAN

Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (PEKPPP) merupakan instrumen nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) sebagai bentuk pelaksanaan PermenPAN-RB Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik, sebagaimana diubah terakhir dengan PermenPAN-RB Nomor 4 Tahun 2023. PEKPPP menggunakan beberapa kriteria, yaitu kebijakan pelayanan, profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik (SIPP), konsultasi dan pengaduan, dan inovasi pelayanan publik [1]. Keenam aspek tersebut tidak hanya berfungsi sebagai indikator teknis penilaian, tetapi juga sebagai instrumen perubahan budaya kerja aparatur agar lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat yang dinamis [2]. Secara

nasional, pelaksanaan PEKPPP menjadi penting karena berperan sebagai mekanisme pengawasan dan pembinaan berkelanjutan terhadap kinerja instansi pemerintah dalam memberikan layanan kepada publik.

Profesionalisme SDM menjadi aspek strategis karena aparatur merupakan aktor utama yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dan berperan sebagai wajah birokrasi di tingkat pelayanan [3]. Ketika pegawai memiliki etos kerja tinggi, kemampuan teknis memadai, serta pemahaman terhadap nilai-nilai pelayanan publik, maka kualitas layanan akan meningkat signifikan. Sebaliknya, rendahnya profesionalisme dapat menimbulkan dampak sistemik berupa menurunnya kepercayaan publik, rendahnya efisiensi kerja, dan melambatnya pencapaian target kinerja daerah [4]. Saat ini, capaian Indeks Pelayanan Publik (IPP) Kabupaten Sidoarjo dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1. Data Capaian Indeks Pelayanan Publik

No	Instansi	Indeks Pelayanan Publik		
		2022	2023	2024
1	Kabupaten Sidoarjo	3,81	3,71	3,987
2	Kota Surabaya	4,57	4,53	4,57
3	Kabupaten Gresik	4,58	3,48	4,16
4	Kabupaten Mojokerto	3,47	4,27	4,3
5	Kabupaten Pasuruan	4,44	4,25	4,52

Sumber data : *Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Sidoarjo, 2025.*

Berdasarkan Tabel 1 di atas, IPP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2024 berada di nilai 3,987 pada kategori Baik. Hal ini menyebabkan Kabupaten Sidoarjo masih harus berupaya lebih dalam hal capaian indeks tersebut. Upaya peningkatan kualitas pelayanan publiknya dilakukan melalui perbaikan aspek sumber daya manusia, kebijakan pelayanan dan pengelolaan pengaduan. Tidak kalah penting adalah aspek inovasi yang memerlukan perhatian khusus untuk ekosistem pengembangannya dalam upaya menghadirkan kebaruan.

Kinerja pelayanan publik pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari kinerja individu pegawai sebagai pelaksana utama fungsi pelayanan. Dalam teori manajemen publik modern, kinerja pelayanan dipandang sebagai hasil dari interaksi antara sistem, sumber daya, dan perilaku individu aparatur dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi [5]. Artinya, kinerja pelayanan publik mencerminkan sejauh mana aparatur pemerintah menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam memberikan layanan yang andal, responsif, penuh empati, serta memiliki jaminan kepercayaan dan bukti fisik yang baik [6].

Penelitian ini menghadirkan beberapa kebaruan yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Kebaruan pertama adalah dari aspek desain pengambilan sampel terhadap seluruh pegawai pelaksana pelayanan. Dengan pendekatan ini, hasil penelitian diyakini memiliki tingkat representasi yang lebih tinggi terhadap kondisi riil organisasi, sehingga temuan empirisnya lebih valid untuk dijadikan dasar penyusunan kebijakan peningkatan kinerja pelayanan. Kebaruan kedua adalah dengan menempatkan apresiasi sebagai variabel *intervening* yang menghubungkan tiga faktor organisasi yaitu profesionalisme, budaya kerja, dan disiplin, dengan kinerja pelayanan di lingkungan birokrasi Kabupaten Sidoarjo. Sebagian besar studi mediasi di konteks organisasi publik dan swasta selama dekade terakhir cenderung menggunakan variabel seperti kepuasan kerja, motivasi [7], atau komitmen organisasi sebagai mediator; penggunaan apresiasi sebagai mediator masih relatif jarang dan baru mulai muncul dalam literatur terbaru yang mengeksplorasi peran pengakuan terhadap motivasi dan kinerja.

Beberapa studi terbaru menunjukkan bahwa apresiasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap motivasi dan kinerja, dan ketika dimasukkan ke dalam model mediasi dapat menjelaskan mekanisme (misalnya bagaimana profesionalisme atau budaya kerja meningkatkan kinerja melalui peningkatan rasa dihargai pegawai [8]). Namun bukti tentang peran apresiasi sebagai *intervening* yang menghubungkan ketiga variabel independen spesifik (profesionalisme, budaya kerja, disiplin) menuju kinerja pelayanan, khususnya di sektor pemerintahan daerah seperti Sidoarjo, masih terbatas. Sebagian besar penelitian serupa meneliti satu atau dua hubungan saja atau menggunakan kepuasan/motivasi sebagai mediator [9] [10] [11].

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang tercermin dari proses kerja, perilaku kerja, serta hasil yang dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Secara teoretis, kinerja dipahami sebagai output kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai [12], sebagai rangkaian aktivitas yang menghasilkan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi [13], serta sebagai hasil kerja yang dapat diamati dan dipertanggungjawabkan dalam periode tertentu [14].

Variabel kinerja menggambarkan seberapa efektif pegawai menjalankan peran dan memberikan kontribusi bagi organisasi [15].

Profesionalisme SDM yang menjadi sorotan pada penelitian ini, menggambarkan dinamika yang tinggi jika dilihat dari segi capaiannya. Dengan nilai 3,366, IPP Kabupaten Sidoarjo dirasa masih bisa dioptimalkan kembali dari sudut pandang ini berdasarkan 6 aspek evaluasi pada PEKPPP. Kualitas SDM yang belum merata terutama di Kelurahan (3,082) dan BUMD dengan 0,9, menyebabkan gambarnya belum dapat dikatakan profesional. Kemampuan memahami tugas dan cara berkomunikasi dengan masyarakat, masih menjadi alasan tertinggi mengapa aspek ini memerlukan peningkatan lebih.

Profesionalisme merupakan kemampuan dan keahlian individu dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidang dan levelnya masing-masing. Konsep ini mencakup kesesuaian antara kapasitas birokrasi dengan tuntutan tugas yang ada, terpenuhinya keselarasan tersebut menjadi syarat utama terciptanya aparatur yang profesional [16]. Dengan kata lain, keahlian dan kemampuan aparat mencerminkan visi dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja [17]. Namun pada penelitian yang lain ditemukan bahwa keahlian profesional berpengaruh negatif dengan kinerja [18].

Profesionalisme mencerminkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas berdasarkan keahlian, integritas, dan komitmen terhadap nilai-nilai kerja, yang menjadi dasar bagi organisasi dalam menilai layak tidaknya seseorang memperoleh penghargaan [19]. Penegasan bahwa semakin tinggi profesionalisme seseorang yang ditandai dengan disiplin, produktivitas, dan loyalitas, akan semakin besar kemungkinan pegawai tersebut memperoleh apresiasi baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, karena organisasi cenderung memberikan penghargaan kepada karyawan yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan [20].

Budaya kerja berkaitan dengan pola kerja yang ditetapkan oleh atasan maupun rekan kerja, yang didasarkan pada nilai-nilai hidup tertentu sehingga menciptakan suasana di mana karyawan merasa nyaman dan tidak tertekan saat melaksanakan tugasnya [21]. Budaya kerja yang positif memungkinkan karyawan bekerja dengan tenang dan sekaligus mendukung perusahaan dalam mencapai targetnya. Penelitian terdahulu mengungkap bahwa budaya kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja [22]. Sedangkan pada penelitian lain, budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja [23].

Budaya kerja atau budaya organisasi yang positif sangat memengaruhi munculnya apresiasi terhadap pegawai karena budaya yang mengutamakan pengakuan, kerjasama, dan penghargaan terhadap kontribusi individu akan menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi. Sebagai contoh, studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan pegawai, yang selanjutnya memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan [24].

Usaha untuk meningkatkan performa pegawai sangat berkaitan dengan tingkat disiplin yang dimiliki oleh pegawai. Disiplin merupakan perilaku, sikap, serta tindakan yang harus mengikuti aturan yang berlaku [25]. Jika pegawai kurang disiplin, maka hasil pekerjaan serta aktivitas sehari-hari mereka bisa mengalami hambatan. Terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu yakni disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai [26]. Namun pada penelitian lain mengungkap bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan signifikan [25].

Disiplin kerja, yang mencakup kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, konsistensi dalam pelaksanaan tugas, dan tanggung-jawab terhadap standar kerja, memainkan peran kunci dalam menentukan tingkat apresiasi yang diterima pegawai karena pegawai yang menunjukkan disiplin tinggi cenderung dipandang sebagai kontributor andal dan layak mendapat pengakuan dari organisasi. Penelitian terdahulu menemukan bahwa *work discipline* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *compensation* dengan koefisien tinggi [27].

Apresiasi pegawai kini dipandang sebagai faktor strategis dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai, baik melalui penghargaan yang bersifat finansial maupun non-finansial. Penghargaan non-finansial seperti pengakuan, pengembangan karier, dan rasa aman dalam pekerjaan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi kerja dibandingkan imbalan finansial, karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai untuk diakui dan dihargai [28]. Selanjutnya, penghargaan dan apresiasi yang diberikan secara konsisten memperkuat motivasi intrinsik pegawai dalam kerangka pemberian kebebasan, keyakinan kemampuan diri, perasaan dihargai sesama, dan kesempatan berkembang, sehingga meningkatkan produktivitas dan komitmen terhadap organisasi [29]. Apresiasi dapat dimaknai sebagai suatu bentuk pengakuan, penghargaan, atau penilaian positif yang diberikan kepada individu atas kontribusi, usaha, maupun hasil kerja yang telah dilakukan [30]. Hasil serupa diperkuat dengan menunjukkan bahwa bentuk apresiasi non-moneter seperti pelatihan, fleksibilitas kerja, dan lingkungan kerja yang suportif berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai [31]. Penerapan apresiasi yang *tangible* (misalnya tunjangan tambahan, beasiswa, atau kesempatan diklat) dan *non-tangible* (seperti penghargaan verbal, promosi jabatan, pemberian kepercayaan, atau konseling motivasi) dapat secara efektif membangun profesionalisme sumber daya manusia. Apresiasi sebagai variabel tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana penelitian terdahulu [32]. Namun demikian, terdapat pula kesimpulan penelitian lain yang menyatakan bahwa apresiasi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung [33].

Variabel apresiasi dalam konteks penelitian ini diartikan sebagai mekanisme psikologis atau organisasi yang menjembatani pengaruh tiga variabel independen yakni profesionalisme, budaya kerja, dan disiplin terhadap variabel dependen kinerja pelayanan. Apresiasi berfungsi sebagai variabel *intervening* / mediator, yaitu variabel antara yang menjelaskan bagaimana atau mengapa hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) terjadi [34]. Variabel mediator menjelaskan bagaimana atau mengapa dua variabel saling berhubungan [35].

Adapun perbedaannya dengan variabel moderasi, variabel moderasi memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan dependen, bukan menjembatani proses hubungan tersebut [36]. Variabel *intervening* menjelaskan bagaimana atau mengapa dua variabel saling berhubungan, sedangkan variabel moderasi memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara kedua variabel tersebut [37].

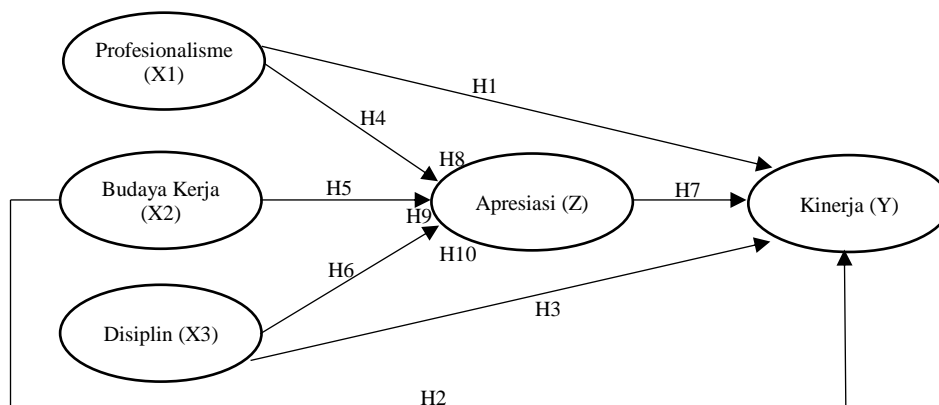
Dalam kerangka penelitian ini, memposisikan apresiasi sebagai variabel *intervening* berarti bahwa profesionalisme, budaya kerja, dan disiplin meningkatkan apresiasi pegawai, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan. Dengan demikian, apresiasi bukan hanya variabel tambahan, tetapi bagian dari proses kausal yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen.

Pentingnya variabel apresiasi sebagai *intervening* terletak pada kemampuannya untuk mengungkap mekanisme internal organisasi [38] yang menjelaskan mengapa dan bagaimana profesionalisme, budaya kerja, serta disiplin memengaruhi kinerja pelayanan. Dengan menambahkan apresiasi sebagai mediator, penelitian ini dapat menjelaskan proses hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif dan memperkuat nilai kebaruan (*novelty*) penelitian. Selain itu, penempatan apresiasi sebagai variabel *intervening* pada konteks birokrasi daerah seperti Kabupaten Sidoarjo memberikan kontribusi praktis bagi kebijakan sumber daya manusia, khususnya dalam pengembangan sistem penghargaan dan pengakuan pegawai.

Penelitian sebelumnya menghasilkan bahwa profesionalisme yang didukung apresiasi akan meningkatkan kinerja pegawai [39]. Apabila apresiasi digunakan sebagai variabel *intervening* antara profesionalisme dan kinerja, apresiasi dapat memperkuat faktor peningkatan kinerja secara signifikan. Hal ini menjadikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan pula faktor kesejahteraannya.

Dalam satu kajian menyebutkan bahwa norma organisasi mencakup bagaimana organisasi memberikan pengakuan atas perilaku baik seperti penghargaan untuk karyawan teladan yang pada akhirnya memperkuat perilaku dan meningkatkan performa pegawai [40]. Dengan begitu, apresiasi dapat diposisikan sebagai variabel mediasi antara budaya kerja dan kinerja pegawai.

Pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang menerapkan sistem *reward* dan *punishment* [41]. Apresiasi berfungsi sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan antara disiplin dan kinerja, di mana pengakuan terhadap kedisiplinan memperkuat keinginan pegawai untuk mempertahankan performa tinggi.



Gambar 1. Kerangka pemikiran konseptual

Berdasarkan kerangka berpikir pada Gambar 1 di atas, maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja.

H2 : Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja.

H3 : Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja.

H4 : Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Apresiasi.

H5 : Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Apresiasi.

H6 : Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Apresiasi.

H7 : Terdapat pengaruh Apresiasi terhadap Kinerja.

- H8 : Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja melalui variabel Apresiasi.
 H9 : Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui variabel Apresiasi.
 H10 : Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja melalui variabel Apresiasi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis sebab akibat. Metode kuantitatif diterapkan untuk mengkaji populasi atau sampel tertentu dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner atau instrumen lain. Penelitian dilakukan berdasarkan data numerik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan [42]. Tujuan dari penelitian kuantitatif dengan analisis sebab akibat ini adalah untuk menggambarkan kondisi yang diteliti, didukung oleh tinjauan pustaka agar analisis peneliti menjadi lebih kuat dalam merumuskan kesimpulan. Hasil penelitian diperoleh dari pengolahan indikator variabel yang kemudian dijelaskan secara tertulis oleh penulis.

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan sampel yang diambil merupakan petugas atau pelaksana pelayanan langsung, dengan jumlah responden sebanyak 212 pegawai, yang terdiri dari 31 perangkat daerah penunjang dan teknis, 18 Kecamatan, 28 Kelurahan, 31 Puskemas dan 3 Badan Usaha Milik Daerah. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber aslinya. Peneliti memberikan kuesioner kepada responden. Teknik pengambilan data dilakukan dengan menyiapkan instrumen kuesioner melalui Google Form, yang kemudian disebarluaskan melalui grup WhatsApp pelaksana pelayanan di Kabupaten Sidoarjo. Data yang terkumpul selanjutnya diekspor dalam bentuk matriks pada file Excel untuk kemudian ditabulasi dan diolah lebih lanjut. Responden diminta untuk menyatakan derajat persetujuan mereka atas pernyataan yang ada di kuesioner dengan menggunakan Skala Likert dengan nilai 1–5 dengan kriteria: 1 = Sangat Tidak Baik, 2 = Tidak Baik, 3 = Cukup, 4 = Baik, dan 5 = Sangat Baik. Rincian variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Referensi
1	Profesionalisme (X1)	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).	1. OECD (2021) – Manajemen Kepegawaian Publik. 2. Yusuf (2024) - Evaluasi Kompetensi Terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja Aparatur Sipil Negara.
2	Budaya Kerja (X2)	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)	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)	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	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)	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	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)	1. Indeks Pelayanan Publik 2. Kepuasan pengguna layanan (Survei Kepuasan Masyarakat) 3. Tingkat penyelesaian layanan (Standar Pelayanan) 4. Tingkat pengaduan dan penyelesaian (SP4N-LAPOR)	1. Pedoman Menteri PANRB Nomor 5 Tahun 2023 tentang Mekanisme dan Instrumen PEKPPP; 2. Mahmudi (2019) - Manajemen Kinerja Sektor Publik.

Sumber data : Diolah oleh penulis, 2025.

Berdasarkan Tabel 2, setiap variabel yang digunakan memiliki indikator yang relevan dengan pengukuran kinerja pelayanan. Beberapa referensi terbaru sengaja digunakan agar penelitian ini mampu menjawab tantangan terbaru yang modern. Indikator yang dipilih bersifat implementatif, mencakup aspek kompetensi, nilai organisasi, kepatuhan, serta bentuk penghargaan baik *tangible* maupun *non-tangible* yang diakui dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern.

Teknik analisis data kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah data kuesioner yang telah dikumpulkan, dengan tujuan memperoleh gambaran yang objektif tentang hubungan antar variabel serta menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan. Tahapan analisis data ini sebagai berikut [43]:

1. Mengumpulkan data yang diperoleh dari kuesioner atau formulir.
2. Memeriksa data, apakah jawaban lengkap dan tidak ada yang salah.
3. Menginput data ke Excel, dengan cara menghimpun semua jawaban responden ke tabel data.
4. Membersihkan data (*data cleaning*), dengan cara menghapus data ganda atau jawaban yang tidak valid.
5. Uji validitas, dengan cara memeriksa apakah pertanyaan kuesioner benar-benar mengukur variabel yang dimaksud.
6. Uji reliabilitas, dengan cara memeriksa apakah kuesioner konsisten dan dapat dipercaya.
7. Analisis kausalitas, dengan cara menghitung rata-rata, persentase, dan gambaran umum jawaban responden.
8. Analisis inferensial, dengan cara menguji hubungan antar variabel.
9. Menafsirkan hasil, dengan cara menjelaskan arti dari angka-angka yang diperoleh.
10. Menyusun kesimpulan dari hasil analisis dan memberi rekomendasi.

Analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) digunakan dalam penelitian ini sebagai pendekatan statistik modern yang mampu menguji dan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan melibatkan variabel *intervening* sebagai mediator yang memperkuat atau menjembatani pengaruh antarvariabel tersebut [44]. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menggambarkan fenomena yang diteliti secara objektif melalui penggunaan data numerik dan analisis statistik [43].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini didasarkan pada hasil penyebaran kuesioner yang dilaksanakan di Kabupaten Sidoarjo dalam kurun waktu Desember 2025 hingga Januari 2026. Data dimaksud dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Data Karakteristik Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	64	32,1
		Perempuan	144	67,9
2.	Usia	< 25 Tahun	3	1,4
		25-35 Tahun	72	34
		36-45 Tahun	69	32,5
		> 45 Tahun	68	32,1
3.	Lama Bekerja	< 1 Tahun	3	1,4
		1-5 Tahun	49	23,1
		6-10 Tahun	37	17,5
		> 10 Tahun	123	58

Sumber data : Pengolahan Data, 2026.

Data karakteristik responden pada Tabel 3 menunjukkan bahwa mayoritas didominasi oleh perempuan sebesar 67,9% (144 orang), sedangkan laki-laki sebesar 32,1% (64 orang). Berdasarkan usia, responden tersebar relatif merata pada kelompok usia 25–35 tahun (34%), 36–45 tahun (32,5%), dan di atas 45 tahun (32,1%), dengan jumlah paling sedikit pada usia di bawah 25 tahun (1,4%). Dari sisi lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu sebesar 58%, diikuti kelompok 1–5 tahun (23,1%), 6–10 tahun (17,5%), dan kurang dari 1 tahun (1,4%). Data ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh tenaga kerja berpengalaman dengan komposisi usia produktif yang relatif seimbang.

3.2. Analisis Outer Model

Pengujian model pengukuran atau *outer model* pada dasarnya digunakan untuk memastikan apakah indikator yang dipilih benar-benar mampu merepresentasikan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Di tahap ini, hubungan antara indikator dan konstruk diuji melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, serta reliabilitas, agar tidak sekadar terlihat kuat secara angka, tetapi juga masuk akal secara konsep. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pendekatan ini cukup efektif, terutama saat mengolah data persepsi, karena membantu memastikan bahwa setiap indikator memang relevan, konsisten, dan tidak menyimpang dari konstruk yang diwakilinya [7].

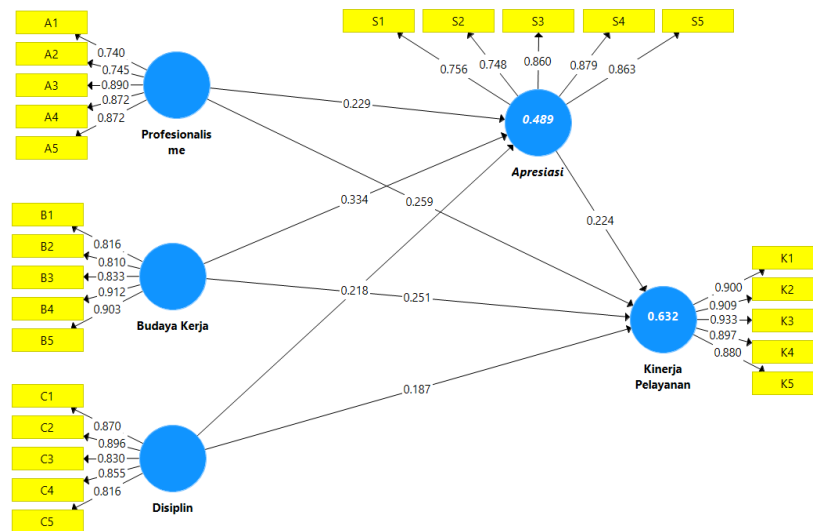
3.2.1. Convergent Validity

Jika melihat *convergent validity* pada *measurement model* dengan indikator reflektif, kita ingin tahu apakah skor tiap indikator benar-benar sejalan dengan skor konstruk yang diwakilinya. Hubungan ini biasanya terlihat dari nilai korelasi. Ketika angkanya sudah melewati ambang 0,70, indikator tersebut umumnya dianggap cukup reliabel [45], meskipun dalam beberapa kondisi tertentu masih bisa dipertimbangkan secara kontekstual. Gambaran hubungan antar variabel dalam penelitian divisualisasikan dalam model struktural pada Tabel 4 dan Gambar 2 berikut.

Tabel 4 Data *Outer Loading*

	Profesionalisme (X1)	Budaya Kerja (X2)	Disiplin (X3)	Apresiasi (Z)	Kinerja Pelayanan (Y)
A1	0.740				
A2	0.745				
A3	0.890				
A4	0.872				
A5	0.872				
B1		0.816			
B2		0.810			
B3		0.833			
B4		0.912			
B5		0.903			
C1			0.870		
C2			0.896		
C3			0.830		
C4			0.855		
C5			0.816		
S1				0.756	
S2				0.748	
S3				0.860	
S4				0.879	
S5				0.863	
K1					0.900
K2					0.909
K3					0.933
K4					0.897
K5					0.880

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.



Gambar 2 Outer Model

Berdasarkan Tabel 4 dan Gambar 2 di atas, seluruh indikator memiliki *loading factor* > 0,70, berarti semua indikator merupakan indikator yang valid untuk mengukur konstruksya.

3.2.2. Discriminat Validity

Bagian ini membahas hasil uji *discriminant validity*, yang pada dasarnya ingin memastikan bahwa setiap indikator benar-benar “milik” konstruk yang dimaksud, bukan justru lebih cocok menjelaskan konstruk lain. Pendekatan yang digunakan adalah melihat nilai *cross loading*, yaitu dengan membandingkan seberapa kuat korelasi suatu indikator terhadap konstruksya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Idealnya, nilai tertinggi harus muncul pada konstruk yang memang dituju. Kalau tidak, ada kemungkinan indikator tersebut kurang spesifik, atau bahkan ambigu. Menariknya, beberapa penelitian sebelumnya juga menekankan hal yang sama, bahwa indikator dengan *cross loading* paling tinggi pada konstruk yang relevan cenderung lebih dapat diandalkan untuk membedakan satu konstruk dengan yang lain, sehingga hasil pengukuran menjadi lebih jelas dan tidak tumpang tindih [33]. Data *cross loading* peneltian dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5 Data *Cross Loading*

	Profesionalisme (X1)	Budaya Kerja (X2)	Disiplin (X3)	Apresiasi (Z)	Kinerja Pelayanan (Y)
A1	0.740	0.435	0.429	0.437	0.403
A2	0.745	0.442	0.441	0.532	0.550
A3	0.890	0.607	0.588	0.496	0.654
A4	0.872	0.616	0.634	0.486	0.556
A5	0.872	0.667	0.645	0.523	0.641
B1	0.641	0.816	0.675	0.444	0.577
B2	0.528	0.810	0.640	0.455	0.527
B3	0.504	0.833	0.551	0.640	0.531
B4	0.634	0.912	0.642	0.655	0.700
B5	0.592	0.903	0.663	0.553	0.681
C1	0.531	0.627	0.870	0.482	0.595
C2	0.587	0.666	0.896	0.542	0.640
C3	0.610	0.623	0.830	0.475	0.591
C4	0.625	0.640	0.855	0.536	0.563
C5	0.501	0.589	0.816	0.595	0.525
S1	0.469	0.441	0.442	0.756	0.496
S2	0.425	0.448	0.442	0.748	0.463
S3	0.544	0.571	0.560	0.860	0.576
S4	0.517	0.622	0.532	0.879	0.582
S5	0.509	0.569	0.550	0.863	0.578
K1	0.612	0.628	0.601	0.594	0.900

K2	0.617	0.655	0.631	0.595	0.909
K3	0.618	0.630	0.633	0.591	0.933
K4	0.638	0.635	0.595	0.643	0.897
K5	0.627	0.659	0.629	0.551	0.880

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

Berdasarkan rujukan pada Tabel 5, terlihat bahwa beberapa indikator dalam variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* di atas 0,70. Sekilas ini memberi sinyal bahwa indikator-indikator tersebut cukup kuat merepresentasikan konstruksinya masing-masing, sehingga tidak menunjukkan kecenderungan saling tumpang tindih antar variabel. Meski begitu, penilaian tidak berhenti di situ. Ada cara lain yang biasanya ikut dipertimbangkan, yaitu dengan melihat nilai *square root of Average Variance Extracted* atau AVE. Di titik ini, angka di atas 0,5 umumnya dianggap cukup aman untuk menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik, walaupun dalam praktiknya tetap perlu dilihat secara lebih hati-hati dan tidak semata bergantung pada angka tersebut [45]. Hasil AVE data dalam penelitian ini sebagaimana pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6 Data Hasil AVE

No.	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
1.	Profesionalisme (X1)	0.683
2.	Budaya Kerja (X2)	0.733
3.	Disiplin (X3)	0.729
4.	Apresiasi (Z)	0.678
5.	Kinerja Pelayanan (Y)	0.817

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

3.2.3. Reliability

Tahap berikutnya beralih ke pengujian reliabilitas konstruk, yang biasanya dilihat melalui nilai *composite reliability* dari sekumpulan indikator yang membentuk variabel laten. Angkanya tidak perlu terlalu tinggi untuk dianggap layak, setidaknya di atas 0,60 sudah cukup memberi indikasi bahwa indikator-indikator tersebut bekerja secara konsisten. Di sisi lain, ada juga ukuran yang sering dipakai sebagai pembanding, yaitu *Cronbach's alpha*. Nilai di atas 0,70 umumnya dianggap aman, meskipun kadang muncul pertanyaan apakah angka itu benar-benar mencerminkan konsistensi atau sekadar formalitas statistik. Beberapa penelitian sebelumnya cenderung sepakat, ketika seluruh indikator berada di atas ambang tersebut, konstruk bisa dikatakan reliabel [46]. Dalam konteks penelitian ini, pengujian dilakukan pada variabel yang hasilnya kemudian dirangkum dalam bentuk nilai *loading* yang diperoleh dari pengolahan data menggunakan SmartPLS, yang akan disajikan pada tabel 7 berikut.

Tabel 7 Data Hasil Construct Reliability and Validity

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
1.	Profesionalisme (X1)	0.882	0.892	0.915
2.	Budaya Kerja (X2)	0.908	0.920	0.932
3.	Disiplin (X3)	0.907	0.908	0.931
4.	Apresiasi (Z)	0.880	0.889	0.913
5.	Kinerja Pelayanan (Y)	0.944	0.944	0.957

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 7 diatas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel berada pada kondisi yang cukup, bahkan cenderung sangat baik. Profesionalisme memiliki nilai *Cronbach's alpha* 0,882 dan *composite reliability* 0,915, yang jelas melampaui batas minimal sehingga dapat dinyatakan reliabel. Budaya kerja dan disiplin pun menunjukkan pola serupa, masing-masing dengan *Cronbach's alpha* di atas 0,90 dan *composite reliability* di atas 0,93, menandakan konsistensi internal yang kuat. Apresiasi memang sedikit lebih rendah, tetapi dengan *Cronbach's alpha* 0,880 dan *composite reliability* 0,913, tetap masuk kategori layak dan memenuhi syarat. Sementara itu, kinerja pelayanan justru mencatat nilai paling tinggi, dengan *Cronbach's alpha* 0,944 dan *composite reliability* 0,957, yang mengindikasikan tingkat konsistensi yang sangat tinggi. Dengan mengacu pada kriteria umum bahwa *Cronbach's alpha* harus di atas 0,70 dan *composite reliability* di atas 0,60, maka seluruh variabel dalam

penelitian ini dapat dikatakan tidak hanya memenuhi syarat, tetapi juga sangat layak digunakan untuk analisis lanjutan.

3.3. Analisis Inner Model

Pada pengujian inner model, fokusnya mulai bergeser, tidak lagi pada indikator, tetapi pada bagaimana hubungan antar variabel itu sendiri bekerja dalam model. Di titik ini, model dievaluasi berdasarkan landasan teori yang sudah disusun sebelumnya, untuk melihat apakah keterkaitan antara variabel eksogen dan endogen benar-benar masuk akal, bukan sekadar terlihat signifikan secara statistik [11]. Kadang di sinilah justru muncul pertanyaan, apakah hubungan yang terbentuk memang mencerminkan realitas di lapangan atau hanya kuat di atas kertas. Untuk menjawab itu, evaluasi model struktural biasanya dilakukan melalui beberapa indikator tertentu, yang membantu memastikan bahwa keseluruhan model tetap konsisten dengan kerangka konseptual yang sejak awal dirancang.

3.3.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Salah satu cara yang cukup umum digunakan untuk melihat seberapa baik inner model bekerja adalah melalui nilai koefisien determinasi atau R-square (R^2). Angka ini memberi gambaran sederhana tentang seberapa besar variabel endogen bisa dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Semakin tinggi nilainya, biasanya model dianggap semakin mampu merepresentasikan data yang ada, meskipun tentu saja tidak selalu berarti sempurna. Dalam praktiknya, nilai R^2 sekitar 0,67 sering dikategorikan sebagai kuat, 0,33 berada di moderat, dan 0,19 cenderung lemah [9]. Dengan menggunakan SmartPLS 3.0, hasil pengolahan data dalam penelitian ini kemudian menghasilkan nilai R Square yang akan ditampilkan pada Tabel 8 berikut, sebagai dasar untuk menilai seberapa baik model yang dibangun dapat menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

Tabel 8 Data Hasil *R Square*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Apresiasi	0.489	0.482
Kinerja Pelayanan	0.632	0.625

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

Jika melihat hasil nilai R Square pada kedua variabel tersebut di Tabel 8, gambaran kekuatan modelnya mulai terasa lebih jelas, meskipun tidak sepenuhnya sempurna. Variabel apresiasi memiliki nilai R Square sebesar 0,489 dengan R Square Adjusted 0,482, yang jika mengacu pada kriteria umum berada pada kategori moderat. Artinya, sekitar 48,9% variasi pada apresiasi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sementara sisanya masih dipengaruhi faktor lain di luar model, yang mungkin saja cukup beragam dan tidak terjangkau dalam penelitian ini. Sementara itu, kinerja pelayanan menunjukkan nilai R Square sebesar 0,632 dan R Square Adjusted 0,625, yang sudah mendekati kategori kuat, atau setidaknya berada di batas atas moderat menuju kuat. Ini mengindikasikan bahwa model cukup baik dalam menjelaskan variabel kinerja pelayanan, dengan lebih dari 60% variansnya dapat diterangkan oleh konstruk yang digunakan. Jika dibandingkan dengan batasan umum yaitu 0,67 untuk kuat, 0,33 untuk moderat, dan 0,19 untuk lemah, maka kedua variabel ini dapat dikatakan memenuhi syarat dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut, dengan catatan bahwa kinerja pelayanan memiliki tingkat penjelasan yang lebih baik dibandingkan apresiasi.

3.3.2. Penilaian *Goodness of Fit* (GoF)

Untuk melihat apakah model yang dibangun benar-benar pas dengan data, salah satu ukuran yang sering dipakai adalah nilai *goodness of fit* melalui indikator NFI (*Normed Fit Index*). Nilainya berada di rentang 0 sampai 1, jadi cukup mudah dibaca secara intuitif. Ketika angka NFI sudah melewati 0,90, model biasanya dianggap memiliki tingkat kesesuaian yang baik atau *good fit*. Di sisi lain, jika berada di kisaran 0,80 sampai 0,90, posisinya masih bisa diterima, meskipun sering disebut sebagai marginal fit, semacam kondisi cukup layak tapi belum ideal [47]. Dengan menggunakan SmartPLS 3.0, hasil pengolahan data dalam penelitian ini kemudian menghasilkan nilai model fit yang akan ditampilkan pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9 Data Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model	Model
SRMR	0.062	0.062	Fit
d_ULS	1.235	1.235	Fit

d_G	0.742	0.742	Fit
Chi-Square	885.624	885.624	Fit
NFI	0.819	0.819	Marginal Fit

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 9 diatas, nilai NFI tercatat sebesar 0,819. Angka ini memang belum menyentuh kategori *good fit*, tapi masih berada di rentang marginal fit yang umumnya dianggap cukup layak. Artinya, model yang dibangun sudah bisa dibidang cukup representatif dalam menggambarkan data, meskipun mungkin masih ada ruang untuk penyempurnaan. Dalam banyak kasus, nilai seperti ini tetap diterima, terutama jika didukung oleh hasil pengujian lain yang konsisten. Model dalam penelitian ini tetap dapat digunakan untuk menguji hipotesis, dengan tingkat kepercayaan yang masih cukup memadai.

3.4. Pengujian Hipotesis

Setelah inner model dirasa cukup memadai, langkah berikutnya beralih pada hal yang lebih krusial, yaitu melihat bagaimana hubungan antar konstruk laten benar-benar bekerja sesuai dengan hipotesis yang sudah dirumuskan sejak awal. Di tahap ini, pengujian tidak lagi sekadar melihat kekuatan model, tetapi mulai menyentuh pertanyaan inti, apakah hubungan yang diasumsikan itu memang signifikan atau tidak. Biasanya, acuan yang digunakan adalah nilai T-Statistics dan P-Values. Ketika T-Statistics berada di atas 1,96 dan P-Values di bawah 0,05, hubungan tersebut umumnya dianggap signifikan [48], meskipun dalam praktiknya tetap perlu dibaca dengan konteks yang lebih hati-hati. Metode *bootstrapping* yang digunakan untuk memperoleh nilai ini juga bukan tanpa alasan, karena cukup banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif dalam menangkap signifikansi hubungan antar konstruk laten. Hasil dapat dilihat pada nilai *path coefficients* yang menggambarkan pengaruh langsung antar variabel dalam model pada Tabel 10 dan 11 berikut.

Tabel 10 Pengujian Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung (Direct Effect)	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Hasil
Apresiasi -> Kinerja Pelayanan	0.224	0.228	0.058	3.857	0.000	Diterima
Budaya Kerja -> Apresiasi	0.334	0.341	0.095	3.530	0.000	Diterima
Budaya Kerja -> Kinerja Pelayanan	0.326	0.325	0.083	3.929	0.000	Diterima
Disiplin -> Apresiasi	0.218	0.209	0.093	2.342	0.020	Diterima
Disiplin -> Kinerja Pelayanan	0.235	0.238	0.095	2.471	0.014	Diterima
Profesionalisme -> Apresiasi	0.229	0.234	0.086	2.661	0.008	Diterima
Profesionalisme -> Kinerja Pelayanan	0.311	0.313	0.081	3.825	0.000	Diterima

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 10 menunjukkan bahwa dengan seluruh nilai T-Statistics di atas 1,96 dan P-Values di bawah 0,05, maka semua hipotesis dalam penelitian ini dapat dinyatakan diterima.

Tabel 11 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Hasil
Budaya Kerja -> Apresiasi -> Kinerja Pelayanan	0.075	0.078	0.031	2.415	0.016	Diterima
Disiplin -> Apresiasi -> Kinerja Pelayanan	0.049	0.047	0.024	2.075	0.039	Diterima
Profesionalisme -> Apresiasi -> Kinerja Pelayanan	0.051	0.054	0.025	2.070	0.021	Diterima

Sumber data : Pengolahan Data SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 11 menunjukkan ketiga variabel yaitu budaya kerja, disiplin, dan profesionalisme ternyata tetap punya peran dalam meningkatkan kinerja pelayanan melalui apresiasi sebagai variabel mediasi. Memang besarnya pengaruhnya tidak terlalu tinggi, tapi tetap signifikan, terlihat dari nilai T-Statistics yang sudah melewati 1,96 dan P-Values di bawah 0,05. Ini menunjukkan bahwa apresiasi tidak hanya berdiri sebagai variabel tambahan, melainkan ikut menjembatani hubungan antara faktor-faktor internal tersebut dengan kinerja pelayanan, meskipun perannya cenderung sebagai penguat, bukan faktor utama.

3.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, berikut pembahasan hipotesis:

H1 : Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja.

Jika ditarik ke pembahasan hipotesis pertama, yaitu adanya pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pelayanan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut terbukti positif dan signifikan. Temuan ini cukup selaras dengan kerangka pemikiran di bagian pendahuluan yang menempatkan profesionalisme sebagai aspek strategis dalam pelayanan publik. Di sana sudah dijelaskan bahwa aparatur bukan sekadar pelaksana teknis, tetapi juga representasi wajah birokrasi di mata masyarakat. Ketika kompetensi, integritas, dan orientasi layanan berjalan dengan baik, wajar jika kinerja pelayanan ikut terdorong.

Kalau melihat lebih dekat pada indikatornya, profesionalisme dalam penelitian ini tidak berdiri pada satu aspek saja. Ada kompetensi teknis, kepatuhan terhadap SOP, hingga orientasi layanan yang dinilai langsung oleh pengguna. Menariknya, indikator-indikator ini cukup konkret. Misalnya, kemampuan memahami prosedur pelayanan atau konsistensi dalam mengikuti standar kerja. Hal-hal seperti ini dalam praktik sehari-hari memang sering jadi pembeda antara pelayanan yang sekadar selesai dengan pelayanan yang benar-benar berkualitas. Jadi, ketika hasil statistik menunjukkan pengaruh yang signifikan, rasanya cukup masuk akal secara empiris.

Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja [17]. Namun, di sisi lain, ada juga penelitian yang justru menemukan arah berbeda, di mana keahlian profesional berpengaruh negatif terhadap kinerja [18]. Di titik ini, terlihat ada semacam kontradiksi yang menarik. Bisa jadi, dalam konteks tertentu, profesionalisme yang tinggi tidak selalu diikuti dengan kinerja optimal, mungkin karena faktor lain seperti sistem organisasi atau beban kerja yang tidak mendukung. Tapi dalam konteks Kabupaten Sidoarjo, hasil penelitian ini justru memperkuat pandangan bahwa profesionalisme tetap menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kinerja pelayanan.

H2 : Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja.

Pada pembahasan hipotesis mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pelayanan, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini terasa cukup sejalan dengan uraian di bagian pendahuluan, yang menempatkan budaya kerja sebagai fondasi dalam membentuk pola perilaku aparatur. Di sana dijelaskan bahwa budaya kerja bukan hanya soal kebiasaan, tetapi juga mencakup nilai, norma, dan suasana kerja yang memengaruhi bagaimana pegawai menjalankan tugasnya sehari-hari. Dalam konteks pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo, budaya kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan inovasi memang menjadi faktor penting dalam mendorong kualitas layanan yang lebih baik.

Jika dilihat dari indikatornya, budaya kerja dalam penelitian ini diukur melalui aspek yang cukup nyata, seperti konsistensi terhadap kode etik, kualitas komunikasi internal, kejelasan peran, hingga iklim inovasi. Hal-hal seperti ini, kalau dipikir-pikir, sangat dekat dengan realitas kerja di instansi pemerintah. Misalnya, ketika komunikasi antarpegawai berjalan lancar dan peran masing-masing jelas, proses pelayanan biasanya jadi lebih cepat dan minim kesalahan. Begitu juga dengan budaya inovasi, yang meskipun sering dianggap abstrak, sebenarnya bisa terlihat dari seberapa banyak ide baru yang diadopsi dalam pelayanan. Jadi, ketika hasil menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja, hubungan ini terasa cukup logis dan tidak mengada-ada.

Menariknya, jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini tidak sepenuhnya seragam. Ada studi yang menyatakan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja [22], sementara penelitian lain justru menemukan pengaruh yang signifikan [23]. Di sini terlihat adanya perbedaan hasil yang cukup jelas. Dalam konteks penelitian ini, budaya kerja terbukti berperan penting, yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi organisasi di Kabupaten Sidoarjo yang sedang mendorong perbaikan pelayanan publik secara sistematis. Bisa jadi, ketika budaya kerja benar-benar diinternalisasi dan tidak hanya menjadi slogan, dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih nyata.

Budaya kerja sebenarnya bekerja secara halus tapi konsisten. Ia membentuk cara berpikir dan bertindak pegawai, yang kemudian berpengaruh pada bagaimana pelayanan diberikan kepada masyarakat. Jadi, bukan sesuatu yang instan terlihat, tetapi perlahan membentuk kualitas kinerja secara keseluruhan. Dan dari hasil penelitian ini, tampaknya budaya kerja memang bukan sekadar pelengkap, melainkan salah satu faktor kunci dalam mendorong kinerja pelayanan yang lebih baik.

H3 : Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja.

Pembahasan hipotesis mengenai pengaruh disiplin terhadap kinerja pelayanan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dan kalau ditarik ke bagian pendahuluan, sebenarnya ini bukan sesuatu yang mengejutkan. Sejak awal sudah ditegaskan bahwa disiplin menjadi salah satu faktor yang cukup menentukan dalam mendukung performa pegawai, terutama dalam konteks pelayanan publik yang menuntut ketepatan, konsistensi, dan

tanggung jawab. Disiplin di sini tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencakup bagaimana pegawai mengelola waktu, menyelesaikan tugas sesuai target, hingga menjaga standar kerja yang telah ditetapkan.

Disiplin diukur melalui aspek yang cukup konkret, seperti kehadiran dan ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat, hingga inisiatif dalam menjalankan tanggung jawab. Hal-hal seperti ini, meskipun terlihat sederhana, justru sering menjadi titik krusial dalam kualitas pelayanan. Misalnya, keterlambatan pegawai atau pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu bisa langsung berdampak pada lamanya proses layanan yang dirasakan masyarakat. Jadi, ketika disiplin meningkat, efeknya terhadap kinerja pelayanan memang cenderung langsung terasa, tidak perlu menunggu waktu lama.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini tidak sepenuhnya konsisten. Ada penelitian yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai [26], sementara penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan [25]. Di titik ini, terlihat adanya perbedaan hasil yang cukup jelas. Dalam konteks penelitian ini, disiplin justru terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja pelayanan. Kemungkinan besar, hal ini dipengaruhi oleh karakteristik organisasi atau sistem kerja di Kabupaten Sidoarjo yang cukup menekankan aspek kepatuhan dan standar pelayanan.

H4 : Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Apresiasi.

Pembahasan mengenai hipotesis bahwa profesionalisme berpengaruh terhadap apresiasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dan kalau ditarik ke bagian pendahuluan, sebenarnya hubungan ini sudah cukup terbangun sejak awal. Profesionalisme tidak hanya dilihat sebagai kemampuan teknis semata, tetapi juga mencerminkan integritas, komitmen, dan kesesuaian perilaku kerja dengan standar organisasi. Dalam konteks itu, organisasi cenderung memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja profesional, karena mereka dianggap berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Profesionalisme dalam penelitian ini mencakup kompetensi teknis, kepatuhan terhadap SOP, pengembangan diri melalui pelatihan, hingga orientasi layanan. Di sisi lain, apresiasi diukur melalui bentuk yang cukup beragam, mulai dari penghargaan formal seperti insentif, hingga pengakuan non-finansial seperti pujian, kesempatan pengembangan, atau fleksibilitas kerja. Dalam praktiknya, hubungan ini terasa cukup masuk akal. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, jarang melanggar aturan, dan mampu memberikan layanan yang baik biasanya lebih mudah mendapatkan pengakuan, baik secara formal maupun informal. Bahkan hal sederhana seperti kepercayaan dari atasan atau kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan bisa menjadi bentuk apresiasi yang nyata.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin tinggi profesionalisme pegawai, semakin besar kemungkinan mereka memperoleh penghargaan dari organisasi [19]. Dalam konteks ini, tidak terlihat adanya kontradiksi yang berarti, karena hasil penelitian cenderung konsisten dengan teori dan temuan sebelumnya. Profesionalisme memang sering dijadikan dasar dalam sistem penilaian kinerja dan pemberian reward, sehingga wajar jika hubungan ini muncul signifikan.

Apresiasi di sini seperti respon alami dari organisasi terhadap kualitas individu. Bukan sesuatu yang muncul tiba-tiba, tetapi hasil dari proses kerja yang konsisten dan terlihat. Jadi, ketika profesionalisme meningkat, apresiasi bukan hanya mungkin terjadi, tetapi hampir menjadi konsekuensi yang sulit dihindari. Dan dari hasil penelitian ini, hubungan tersebut terbukti cukup kuat untuk menjelaskan bagaimana organisasi merespon kualitas pegawainya.

H5 : Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Apresiasi.

Pembahasan hipotesis mengenai pengaruh budaya kerja terhadap apresiasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dan kalau ditarik ke bagian pendahuluan, hubungan ini sebenarnya sudah cukup terasa sejak awal. Budaya kerja tidak hanya membentuk cara pegawai bekerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang menentukan apakah kontribusi individu dihargai atau justru diabaikan. Dalam uraian sebelumnya, dijelaskan bahwa budaya kerja yang menekankan kolaborasi, pengakuan, dan nilai-nilai organisasi akan mendorong munculnya apresiasi terhadap pegawai. Jadi, ketika organisasi memiliki budaya yang sehat, penghargaan bukan lagi sesuatu yang sporadis, tetapi menjadi bagian dari sistem yang berjalan.

Budaya kerja dalam indikatornya diukur melalui aspek seperti konsistensi terhadap kode etik, komunikasi internal, kejelasan peran, serta iklim berakhlak. Sementara itu, apresiasi mencakup penghargaan formal seperti insentif, serta bentuk non-finansial seperti pengakuan dari atasan, fleksibilitas kerja, hingga program kesejahteraan. Dalam praktiknya, hubungan ini cukup terasa. Misalnya, di lingkungan kerja yang terbuka dan komunikatif, kontribusi pegawai lebih mudah terlihat dan diakui. Sebaliknya, jika budaya kerja cenderung kaku atau tidak transparan, sering kali usaha pegawai tidak mendapatkan apresiasi yang layak, meskipun kerjanya baik.

Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini cenderung konsisten dengan temuan yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan pegawai, yang kemudian berdampak pada pengakuan dan penghargaan yang mereka terima [24]. Dalam hal ini, tidak terlihat adanya kontradiksi yang mencolok. Justru penelitian ini memperkuat pandangan bahwa budaya kerja menjadi salah satu faktor penting yang membentuk mekanisme apresiasi dalam organisasi.

H6 : Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Apresiasi.

Pembahasan hipotesis mengenai pengaruh disiplin terhadap apresiasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dan kalau ditarik ke bagian pendahuluan, hubungan ini sebenarnya sudah cukup logis sejak awal. Disiplin tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai cerminan tanggung jawab dan konsistensi dalam bekerja. Dalam konteks organisasi publik, pegawai yang hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai target, dan menjaga standar kerja biasanya dipandang sebagai individu yang dapat diandalkan. Dari situ, muncul kecenderungan organisasi untuk memberikan penghargaan atau pengakuan sebagai bentuk respon atas perilaku tersebut.

Disiplin dalam penelitian ini mencakup kehadiran dan ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat, komitmen terhadap aturan, hingga inisiatif dalam tanggung jawab. Sementara itu, apresiasi diukur melalui bentuk nyata seperti insentif, pengakuan manajerial, fleksibilitas kerja, hingga program kesejahteraan. Dalam praktiknya, hubungan ini terasa cukup realistis. Pegawai yang konsisten hadir tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik biasanya lebih mudah mendapat kepercayaan, yang kemudian bisa berkembang menjadi bentuk apresiasi, baik formal maupun non-formal. Kadang bukan hanya soal insentif, tetapi juga kesempatan ikut pelatihan atau bahkan sekadar pengakuan dari atasan.

Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap bentuk penghargaan seperti kompensasi [27]. Dalam hal ini, tidak terlihat adanya kontradiksi yang berarti, karena hubungan antara disiplin dan apresiasi memang cenderung konsisten dalam berbagai konteks penelitian. Pegawai yang disiplin biasanya diposisikan sebagai aset organisasi, sehingga wajar jika mereka mendapatkan perhatian lebih dalam sistem penghargaan.

H7 : Terdapat pengaruh Apresiasi terhadap Kinerja.

Pembahasan mengenai hipotesis bahwa apresiasi berpengaruh terhadap kinerja pelayanan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, meskipun kalau dipikir-pikir, hubungan ini tidak selalu muncul secara konsisten di semua penelitian. Di bagian pendahuluan, apresiasi sudah diposisikan sebagai faktor strategis yang mampu mendorong motivasi, kepuasan, hingga kinerja pegawai. Logikanya cukup sederhana, ketika pegawai merasa dihargai, baik melalui insentif, pengakuan, maupun kesempatan berkembang, mereka cenderung memiliki dorongan lebih untuk bekerja dengan baik.

Jika melihat indikatornya, apresiasi dalam penelitian ini tidak hanya terbatas pada hal yang bersifat finansial. Ada penghargaan formal seperti tunjangan, tetapi juga bentuk non-finansial seperti pengakuan dari atasan, fleksibilitas kerja, hingga dukungan psikososial. Sementara itu, kinerja pelayanan diukur melalui indikator yang cukup konkret, seperti kepuasan masyarakat, tingkat penyelesaian layanan, hingga kualitas digitalisasi pelayanan. Dalam praktiknya, hubungan ini terasa cukup masuk akal. Pegawai yang merasa dihargai biasanya lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang responsif, ramah, dan tepat waktu. Bahkan hal sederhana seperti ucapan apresiasi dari pimpinan bisa berdampak pada semangat kerja sehari-hari.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan. Ada penelitian yang menyatakan bahwa apresiasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, sementara penelitian lain justru menemukan hubungan positif, baik secara langsung maupun tidak langsung [32]. Di sini terlihat adanya perbedaan yang cukup jelas. Dalam konteks penelitian ini, apresiasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan. Bisa jadi, perbedaan ini dipengaruhi oleh bagaimana sistem penghargaan diterapkan dalam organisasi. Jika apresiasi diberikan secara konsisten dan dirasakan adil oleh pegawai, dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih nyata.

Apresiasi sebenarnya bukan sekadar tambahan dalam sistem organisasi, tetapi bagian dari mekanisme psikologis yang cukup kuat. Ia menyentuh kebutuhan dasar pegawai untuk diakui dan dihargai. Dari situ, muncul dorongan intrinsik yang tidak selalu bisa dijelaskan hanya dengan angka. Dan dari hasil penelitian ini, terlihat bahwa apresiasi memang berperan dalam membentuk kinerja pelayanan, bukan sebagai faktor utama, tetapi sebagai penguat yang cukup berarti dalam keseluruhan proses kerja.

H8 : Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja melalui variabel Apresiasi.

Pembahasan hipotesis mengenai pengaruh profesionalisme terhadap kinerja melalui apresiasi menunjukkan bahwa peran mediasi apresiasi terbukti signifikan, meskipun besarnya pengaruhnya tidak terlalu dominan. Kalau ditarik ke bagian pendahuluan, sebenarnya kerangka ini sudah dibangun sejak awal, bahwa profesionalisme tidak

hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memicu munculnya apresiasi yang kemudian memperkuat kinerja tersebut. Dalam konteks ini, apresiasi diposisikan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana profesionalisme bisa diterjemahkan menjadi kinerja pelayanan yang lebih baik.

Profesionalisme mencakup kompetensi teknis, kepatuhan terhadap SOP, pengembangan diri, hingga orientasi layanan. Ketika aspek-aspek ini terpenuhi, pegawai cenderung menunjukkan kualitas kerja yang konsisten dan dapat diandalkan. Dari situ, organisasi merespon melalui berbagai bentuk apresiasi, baik berupa penghargaan formal seperti insentif, maupun non-formal seperti pengakuan, kepercayaan, atau kesempatan pengembangan. Nah, di titik inilah hubungan menjadi lebih menarik. Apresiasi yang diterima pegawai kemudian mendorong motivasi dan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan, misalnya dalam hal kepuasan masyarakat atau kecepatan penyelesaian layanan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa profesionalisme yang didukung oleh apresiasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara lebih signifikan [39]. Dalam hal ini, tidak terlihat adanya kontradiksi yang berarti, justru hasil penelitian ini memperkuat peran apresiasi sebagai variabel intervening yang relevan. Namun, jika dilihat dari besarnya pengaruh tidak langsung yang relatif lebih kecil dibanding pengaruh langsung, bisa jadi apresiasi di sini lebih berperan sebagai penguat, bukan jalur utama.

Profesionalisme tanpa apresiasi mungkin tetap bisa menghasilkan kinerja yang baik, tetapi belum tentu optimal. Ada semacam dorongan tambahan yang muncul ketika pegawai merasa dihargai. Jadi, hubungan ini bukan sekadar linier, tetapi lebih seperti proses berlapis. Profesionalisme membentuk kualitas kerja, apresiasi memperkuat motivasi, dan keduanya bersama-sama mendorong kinerja pelayanan yang lebih baik.

H9 : Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui variabel Apresiasi.

Pembahasan hipotesis mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui apresiasi menunjukkan bahwa jalur mediasi ini terbukti signifikan, meskipun, kalau diperhatikan, kekuatannya tidak sebesar pengaruh langsungnya. Dari awal di bagian pendahuluan, budaya kerja sudah digambarkan sebagai lingkungan yang membentuk cara pegawai berpikir dan bertindak, termasuk bagaimana organisasi memberikan pengakuan terhadap kontribusi individu. Dalam konteks ini, apresiasi menjadi semacam jembatan yang menghubungkan nilai-nilai budaya kerja dengan peningkatan kinerja pelayanan.

Budaya kerja diukur melalui hal-hal yang cukup nyata seperti konsistensi terhadap kode etik, komunikasi internal, kejelasan peran, dan iklim inovasi. Lingkungan kerja yang seperti ini biasanya membuat kontribusi pegawai lebih terlihat dan lebih mudah dihargai. Di sisi lain, apresiasi hadir dalam bentuk penghargaan formal maupun non-formal, seperti insentif, pengakuan dari pimpinan, atau kesempatan pengembangan. Ketika pegawai bekerja dalam budaya yang terbuka dan suportif, peluang mereka untuk mendapatkan apresiasi menjadi lebih besar. Dari situ, muncul dorongan psikologis yang kemudian berdampak pada kinerja pelayanan, misalnya dalam bentuk peningkatan responsivitas atau kualitas interaksi dengan masyarakat.

Temuan ini cukup sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan, yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja [40]. Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut terlihat lebih jelas melalui peran apresiasi sebagai variabel intervening. Tidak terlihat adanya kontradiksi yang berarti, justru hasil ini memperkuat bahwa budaya kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga bekerja melalui jalur tidak langsung yang lebih halus.

Budaya kerja itu seperti fondasi yang membentuk iklim organisasi, sementara apresiasi menjadi respon atas perilaku yang muncul dari iklim tersebut. Jadi, ketika budaya kerja baik, apresiasi muncul, dan dari situlah kinerja terdorong. Namun karena pengaruh tidak langsungnya tidak terlalu besar, bisa jadi apresiasi di sini lebih berperan sebagai penguat tambahan, bukan faktor utama dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pelayanan.

H10 : Terdapat pengaruh Disiplin terhadap Kinerja melalui variabel Apresiasi.

Pembahasan hipotesis mengenai pengaruh disiplin terhadap kinerja melalui apresiasi menunjukkan bahwa jalur mediasi ini juga terbukti signifikan, meskipun, kalau dilihat lebih cermat, kekuatannya relatif lebih kecil dibanding pengaruh langsungnya. Dari bagian pendahuluan, disiplin sudah diposisikan sebagai faktor dasar yang menjaga konsistensi kerja pegawai, mulai dari kehadiran, ketepatan waktu, hingga penyelesaian tugas sesuai standar. Dalam konteks itu, apresiasi hadir sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana perilaku disiplin tersebut tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memicu respon organisasi dalam bentuk penghargaan yang kemudian memperkuat kinerja itu sendiri.

Disiplin diukur melalui aspek yang cukup konkret seperti kehadiran tepat waktu, penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat, serta komitmen terhadap aturan kerja. Pegawai yang konsisten dalam hal-hal ini biasanya lebih mudah dikenali sebagai individu yang dapat diandalkan. Dari situ, organisasi cenderung memberikan apresiasi, baik dalam bentuk insentif, pengakuan, maupun kepercayaan yang lebih besar. Sementara itu, apresiasi yang diterima kemudian mendorong motivasi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan, misalnya dalam hal ketepatan layanan atau kepuasan masyarakat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kompensasi atau bentuk penghargaan lainnya, serta bahwa sistem *reward* dan *punishment* dapat memperkuat hubungan antara disiplin dan kinerja [41]. Dalam konteks penelitian ini, tidak terlihat adanya kontradiksi yang berarti, justru hasilnya memperjelas bahwa apresiasi memang dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut.

Peran apresiasi di sini tampaknya lebih sebagai penguat tambahan. Disiplin sendiri sudah cukup kuat mendorong kinerja secara langsung, sehingga ketika dimediasi oleh apresiasi, pengaruhnya tetap ada tetapi tidak menjadi jalur utama. Dengan kata lain, pegawai yang disiplin akan tetap menunjukkan kinerja baik, tetapi ketika disiplin tersebut diakui dan dihargai, dorongan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja menjadi lebih kuat dan lebih berkelanjutan.

IV. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting sebagai bahan rumusan kebijakan peningkatan kualitas pelayanan di Kabupaten Sidoarjo. Temuan tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, profesionalisme juga berpengaruh terhadap apresiasi, budaya kerja berpengaruh terhadap apresiasi, serta disiplin berpengaruh terhadap apresiasi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa apresiasi berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, profesionalisme, budaya kerja, dan disiplin tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel apresiasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis selalu bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, sebab hanya dengan karunia dan kasih sayang-Nya karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Dalam proses penyusunan karya ini, penulis menemui berbagai rintangan. Namun, berkat bantuan serta semangat yang diberikan oleh banyak pihak, akhirnya penulis mampu menyelesaikannya. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua terutama untuk keluarga tercinta yang telah menunjukkan niat baik untuk bekerja sama, juga kepada mereka yang tidak dapat disebutkan satu per satu namun telah memberikan dukungan dan bantuan selama penelitian ini berlangsung. Penulis menyadari bahwa masih ada kekurangan dalam karya ini, dan sangat mengharapkan kritik serta saran yang konstruktif guna memperbaikinya. Sebagai penutup, penulis mengucapkan terima kasih dan berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang membutuhkannya.

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. Fangidae, 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. Syahril, 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. Rezti, 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.
- [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 Pdt,” *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] I. Wahl, J. Stranzl, C. Ruppel, and S. A. Einwiller, “Employee appreciation : a systematic review and research recommendations,” no. November 2025, pp. 30–47, 2025.
- [31] 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.
- [32] 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.
- [33] 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>
- [34] S. Widhiarso and W. Urbayatun, “Variabel Mediator dan Moderator dalam Penelitian Psikologi Kesehatan

- Masyarakat,” *J. Psikol.*, vol. 39, no. 2, pp. 180–188, 2013.
- [35] 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.
- [36] 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.
- [37] P. Bhandari, “Mediator vs. Moderator Variables : Differences & Examples,” *Scribbr*, 2023.
- [38] 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
- [39] 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.
- [40] 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.
- [41] 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.
- [42] 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.
- [43] A. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, no. January. 2019.
- [44] A. Juliandi, “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>.
- [45] R. N. Adha, N. Qomariah, and A. H. Hafidzi, “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember,” *J. Penelit. IPTEKS*, vol. 4, no. 1, p. 47, 2019, doi: 10.32528/ipteks.v4i1.2109.
- [46] Sriyono and A. N. Putra, “Peran Pelatihan, Sertifikasi dan Pendidikan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai,” 2025, doi: <https://doi.org/10.21070/ups.8855>.
- [47] G. K. Sidhu and I. Nizam, “Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Rewards & Recognition in Malaysian Corporate Context,” *Int. J. Manag. Account. Econ.*, vol. 7, no. 1, pp. 41–72, 2020, [Online]. Available: www.ijmae.com
- [48] G. Ami Jayanti and N. Nazwirman, “Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening,” *J. Ilm. Manaj. dan Bisnis*, vol. 21, no. 2, pp. 157–173, 2020, doi: 10.30596/jimb.v21i2.4582.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.