

## Pengaruh Faktor Internal dan Tata Kelola terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah

### *The Influence of Internal Factors and Governance on the Performance of Employees of Local Government Agencies*

Wuri Estyana Nasira<sup>1</sup>✉, Priyastiwi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta, Indonesia.

<sup>2</sup>STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta, Indonesia.

✉Corresponding author: raranasira@gmail.com

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tata kelola pemerintahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah, serta menguji peran kapabilitas manajemen sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang disebarluaskan kepada pegawai instansi pemerintahan daerah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pemerintahan dan budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah. Di samping itu, kapabilitas manajemen terbukti memperkuat pengaruh tata kelola pemerintahan terhadap kinerja, namun tidak memberikan efek moderasi yang berarti pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

#### Abstract

*This study aims to analyze the influence of governance and organizational culture on employee performance in local government agencies, as well as test the role of management capabilities as a moderation variable in this relationship. This study uses a quantitative approach with a survey method that is distributed to employees of local government agencies. Overall, the results of this study confirm that governance and organizational culture are important factors that affect employee performance in local government agencies. In addition, management capabilities have been shown to strengthen the influence of governance on performance, but do not have a meaningful moderation effect on the relationship between organizational culture and employee performance.*

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



Copyright © 2025 Wuri Estyana Nasira, Priyastiwi.

#### Article history

Received 2025-08-20

Accepted 2025-09-10

Published 2025-10-31

#### Kata kunci

Tata Kelola  
Pemerintahan;  
Budaya Organisasi;  
Kinerja Pegawai;  
Kapabilitas  
Manajemen;  
Instansi Pemerintahan  
Daerah.

#### Keywords

Governance;  
organizational culture;  
Employee Performance;  
Management  
Capabilities;  
Local Government  
Agencies.

## 1. Pendahuluan

Peningkatan kinerja instansi pemerintahan di tingkat kecamatan merupakan bagian penting dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kecamatan sebagai unit administrasi pemerintahan yang berinteraksi langsung dengan warga memiliki peran strategis dalam implementasi kebijakan publik, penyelenggaraan pelayanan dasar, dan koordinasi pembangunan di wilayahnya (Liu et al., 2025). Namun, kinerja kecamatan seringkali dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti budaya organisasi birokrasi, kapabilitas manajemen aparatur, serta sistem tata kelola pemerintahan yang diterapkan (Fan et al., 2020). Tantangan seperti birokrasi yang lamban, koordinasi antarunit yang kurang optimal, dan rendahnya inovasi pelayanan publik memperlihatkan perlunya peningkatan kapasitas kelembagaan agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas (Arfandi et al., 2022).

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk perilaku anggota organisasi dalam bekerja. Menurut Nguyen dan Strange (2025), budaya birokrasi yang adaptif dan kolaboratif dapat mendorong inovasi serta meningkatkan kinerja, sedangkan budaya yang kaku dan formalistik justru menjadi penghambat. Dalam konteks pemerintahan, budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, akuntabilitas, dan kolaborasi dapat memperkuat efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan publik.

Sementara itu, kapabilitas manajemen merujuk pada kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya agar tujuan organisasi tercapai secara efisien (Li & Qiu, 2024). Di tingkat kecamatan, kapabilitas ini mencakup kemampuan pejabat dan staf dalam mengelola program, anggaran, sumber daya manusia, serta evaluasi kinerja. Kapabilitas manajemen yang tinggi memungkinkan aparatur menerjemahkan kebijakan dan prinsip tata kelola pemerintahan ke dalam praktik kerja yang efektif.

Selain itu, tata kelola pemerintahan (*good governance*) menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang berintegritas. Menurut Jiang et al. (2025), tata kelola yang baik ditandai dengan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan kepatuhan terhadap hukum. Penerapan prinsip-prinsip tersebut pada tingkat kecamatan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan publik dan peningkatan kinerja pelayanan. Hubungan ini diperkuat oleh temuan Jin dan Wang (2025) yang menyatakan bahwa tata kelola pemerintahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, terutama ketika kapabilitas manajemen aparatur tinggi.

Namun, penelitian sebelumnya masih terbatas dalam mengintegrasikan ketiga variabel tata kelola pemerintahan, budaya organisasi, dan kapabilitas manajemen, secara bersamaan dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di tingkat kecamatan. Padahal, kecamatan merupakan ujung tombak pelayanan publik dan koordinasi antarwilayah desa. Dalam konteks Kabupaten Pacitan, yang memiliki karakteristik geografis dan sosial ekonomi khas, pemahaman terhadap hubungan ketiga faktor tersebut menjadi penting untuk merancang strategi peningkatan kinerja aparatur.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tata kelola pemerintahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah, serta menguji peran kapabilitas manajemen sebagai variabel moderasi pada hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen publik serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja instansi pemerintahan di tingkat kecamatan.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut. Definisi ini menegaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses panjang, diwariskan, dan menjadi

acuan utama perilaku dalam organisasi, termasuk organisasi publik di tingkat daerah (Wei et al., 2024).

Budaya organisasi memiliki dimensi utama seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Dimensi tersebut bila diterapkan pada instansi pemerintahan daerah akan tercermin dalam bagaimana aparatur sipil negara (ASN) memberikan pelayanan, menjalankan aturan, serta berinovasi dalam mendukung kebutuhan masyarakat. Dalam instansi pemerintahan daerah, budaya organisasi berfungsi sebagai (Hariyani et al., 2025):

- 1) Identitas Organisasi. Budaya organisasi membedakan suatu instansi dengan instansi lain. Misalnya, budaya kerja transparan, partisipatif, dan responsif akan menciptakan citra positif pemerintah daerah di mata masyarakat.
- 2) Alat Kontrol Sosial. Nilai dan norma yang berlaku menjadi mekanisme pengendalian perilaku ASN. Dengan budaya organisasi yang kuat, perilaku aparatur dapat selaras dengan visi, misi, serta tujuan pembangunan daerah.
- 3) Motivasi dan Komitmen. Budaya organisasi yang kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja, rasa memiliki, dan komitmen ASN untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.
- 4) Stabilisasi Sistem Sosial. Budaya organisasi menciptakan rasa keteraturan dan stabilitas di dalam birokrasi sehingga dapat mengurangi konflik, meningkatkan kerjasama, dan mendukung koordinasi antar bagian.

Dalam konteks otonomi daerah di Indonesia, setiap pemerintah daerah dituntut untuk memiliki budaya organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan lokal, tetapi tetap selaras dengan nilai-nilai nasional. Budaya organisasi yang berbasis integritas, pelayanan prima, dan inovasi menjadi kunci dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang efektif, efisien, dan berorientasi pada masyarakat. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya merupakan faktor internal yang memengaruhi perilaku ASN, tetapi juga instrumen strategis dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan pembangunan daerah yang berkelanjutan.

## 2.2. Kapabilitas Manajemen

Dalam konteks organisasi sektor publik, kapabilitas manajemen mengacu pada kemampuan aparatur dan pimpinan instansi pemerintahan daerah dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, teknologi, serta proses birokrasi untuk menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini tidak hanya mencakup aspek teknis administratif, tetapi juga aspek strategis seperti perencanaan, koordinasi lintas sektor, serta pengambilan keputusan berbasis data (Z. Liu et al., 2025).

Dalam pemerintahan daerah, kapabilitas manajemen erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen publik: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Kapabilitas yang kuat memungkinkan pemerintah daerah menjalankan roda birokrasi secara efektif untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Beberapa aspek penting yang menggambarkan kapabilitas manajemen pemerintah daerah antara lain (Permatasari et al., 2021):

- 1) Perencanaan Pembangunan Daerah.

Kemampuan merumuskan rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) dan rencana kerja pemerintah daerah (RKPD) yang selaras dengan RPJMN serta kebutuhan masyarakat lokal.

- 2) Pengelolaan Anggaran dan Keuangan Daerah.

Kapabilitas manajemen tercermin dari kemampuan dalam mengalokasikan, menggunakan, dan mempertanggungjawabkan anggaran daerah dengan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas.

### 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Pemerintah daerah perlu membangun kompetensi aparatur melalui pelatihan, rotasi jabatan, serta penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN. SDM yang kompeten akan memperkuat kemampuan manajerial organisasi.

### 4) Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi

Era digital menuntut kapabilitas manajemen dalam mengintegrasikan teknologi informasi untuk pelayanan publik, misalnya sistem pelayanan perizinan online, sistem keuangan daerah berbasis elektronik, serta inovasi pelayanan berbasis aplikasi.

### 5) Kemampuan Kolaborasi dan Jaringan

Kapabilitas manajemen daerah juga ditentukan oleh sejauh mana pemerintah daerah mampu membangun kolaborasi dengan pihak swasta, lembaga non-pemerintah, akademisi, serta komunitas masyarakat dalam rangka mendorong pembangunan daerah.

Kapabilitas manajemen yang baik akan berdampak langsung terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah. Kinerja tersebut dapat diukur dari pencapaian target pembangunan, kualitas pelayanan publik, efektivitas penggunaan anggaran, serta tingkat kepuasan Masyarakat. Kapabilitas manajemen yang kuat menjadi salah satu faktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang transparan, partisipatif, dan akuntabel. Aparatur yang memiliki kapabilitas manajerial tinggi akan lebih mampu merespons perubahan lingkungan, menyelesaikan masalah publik, serta meningkatkan legitimasi pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kapabilitas manajemen pemerintahan daerah memerlukan strategi yang komprehensif, mencakup penguatan kapasitas SDM, pengembangan sistem informasi manajemen, reformasi birokrasi, serta kolaborasi lintas sektor (Fan et al., 2020).

## 2.3. Tata Kelola Pemerintahan

Tata kelola pemerintahan (governance) merupakan konsep yang menekankan pada mekanisme, proses, serta institusi yang digunakan dalam mengarahkan dan mengelola urusan public (Ozkan & Uzun, 2025).

Prinsip tata kelola pemerintahan daerah mengacu pada prinsip good governance yang telah diadopsi oleh banyak negara berkembang, termasuk Indonesia. Beberapa prinsip utamanya antara lain (Jin & Wang, 2025):

### 1) Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan daerah sangat penting untuk mewujudkan pemerintahan yang inklusif. Mekanisme musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) menjadi salah satu instrumen untuk menjamin aspirasi masyarakat dapat terakomodasi dalam kebijakan pemerintah daerah.

### 2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Pemerintah daerah harus bertanggung jawab atas kebijakan, program, dan penggunaan anggaran publik. Akuntabilitas diwujudkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP), audit dari BPK, serta mekanisme pengawasan DPRD maupun masyarakat.

### 3) Transparansi (*Transparency*)

Transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah diwujudkan dengan keterbukaan informasi publik, terutama terkait perencanaan anggaran, realisasi program, serta hasil evaluasi pembangunan. UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik menjadi landasan hukum dalam menjamin hak masyarakat memperoleh informasi.

### 4) Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*)

Tata kelola pemerintahan daerah menuntut agar program pembangunan benar-benar tepat sasaran (efektif) serta penggunaan sumber daya dilakukan secara optimal (efisien). Kinerja

pemerintah daerah diukur dari capaian indikator pembangunan daerah, seperti IPM, pertumbuhan ekonomi, dan penurunan angka kemiskinan.

5) Penegakan Hukum (*Rule of Law*)

Pemerintah daerah harus memastikan hukum ditegakkan secara adil tanpa diskriminasi. Kepastian hukum diperlukan untuk memberikan perlindungan hak warga, serta meningkatkan iklim investasi dan pembangunan daerah.

6) Responsivitas (*Responsiveness*)

Kemampuan pemerintah daerah dalam merespons kebutuhan dan aspirasi masyarakat menjadi indikator penting kualitas tata kelola pemerintahan. Responsivitas berkaitan erat dengan kecepatan pelayanan publik, inovasi kebijakan, serta penanganan masalah yang muncul di masyarakat.

Kualitas tata kelola pemerintahan daerah memiliki hubungan langsung dengan kinerja instansi pemerintahan. Instansi pemerintahan daerah, seperti kecamatan atau dinas, berfungsi sebagai unit pelaksana teknis yang menerjemahkan kebijakan menjadi pelayanan nyata bagi masyarakat. Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat instansi pemerintahan daerah, seperti kecamatan, dinas, atau badan daerah, sangat menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan (Nguyen & Strange, 2025). Kecamatan, misalnya, menjadi garda terdepan dalam pelayanan administrasi kependudukan, perizinan, serta koordinasi pembangunan di tingkat lokal. Apabila prinsip tata kelola dijalankan dengan baik, maka kinerja instansi meningkat, kepuasan masyarakat bertambah, dan legitimasi pemerintah daerah semakin kuat.

## 2.4. Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah

Kinerja instansi pemerintahan daerah merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Kinerja pada dasarnya merujuk pada tingkat pencapaian hasil atau prestasi kerja yang dapat diukur dengan membandingkan antara output yang dihasilkan dengan standar, rencana, maupun target yang telah ditetapkan (Jiang et al., 2025). Kinerja organisasi sektor publik dapat dipahami sebagai efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas suatu instansi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai mandat yang diberikan (Panagiotopoulos et al., 2023).

Pengukuran kinerja instansi pemerintahan daerah umumnya berlandaskan pada dimensi-dimensi utama berikut (Wu et al., 2022):

1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas merujuk pada tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang optimal untuk menghasilkan output maksimal. Pemerintah daerah yang efektif mampu melaksanakan program pembangunan sesuai sasaran, sementara efisiensi ditunjukkan melalui penggunaan anggaran, waktu, dan tenaga secara hemat tanpa mengurangi kualitas pelayanan.

2) Kualitas Pelayanan Publik

Kinerja instansi pemerintah juga diukur melalui kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Indikator ini meliputi kecepatan, ketepatan, aksesibilitas, transparansi, serta responsivitas aparatur dalam memenuhi kebutuhan warga. Semakin tinggi kualitas layanan, semakin baik pula kinerja organisasi pemerintahan.

3) Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas publik menjadi indikator penting yang menunjukkan sejauh mana instansi pemerintah dapat dipertanggungjawabkan atas kebijakan, program, serta penggunaan anggaran. Transparansi mengacu pada keterbukaan informasi publik yang memungkinkan masyarakat mengakses data dan memantau jalannya pemerintahan.

#### 4) Orientasi Hasil dan Dampak Pembangunan

Kinerja tidak berhenti pada pencapaian output administratif, tetapi juga pada outcomes dan impacts, yaitu sejauh mana program pembangunan daerah mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperluas kesempatan kerja, serta menurunkan tingkat kemiskinan.

Kinerjainstansi pemerintahan daerah merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor internal organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, kapabilitas manajerial, serta pengaruh eksternal. Kinerja tidak hanya diukur melalui capaian administratif, tetapi juga keberhasilan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan dampak nyata terhadap kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, setiap penelitian yang mengkaji kinerja instansi pemerintahan daerah perlu memperhatikan dimensi multidimensi, baik dari aspek manajerial, kelembagaan, maupun sosial-politik.

#### 2.5. Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja sektor public (Fan et al., 2020); (L. Liu & Feng, 2025). Misalnya, praktik transparansi dalam pengelolaan anggaran memungkinkan masyarakat mengawasi jalannya pemerintahan, sehingga mendorong efisiensi penggunaan sumber daya publik. Akuntabilitas pejabat publik juga memperkuat integritas organisasi, mengurangi penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan capaian program. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam proses perumusan kebijakan memberikan legitimasi serta menambah kualitas keputusan pemerintah daerah, sehingga hasilnya lebih sesuai dengan kebutuhan Masyarakat (Shukla et al., 2024).

Dalam konteks instansi pemerintahan daerah, tata kelola yang baik diyakini dapat memperbaiki sistem manajemen internal, memperkuat koordinasi antarunit kerja, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Sebaliknya, lemahnya tata kelola cenderung menyebabkan inefisiensi, rendahnya kepercayaan publik, serta terhambatnya pencapaian tujuan pembangunan daerah (Zhang et al., 2024). Dengan demikian, semakin baik penerapan prinsip-prinsip tata kelola, semakin tinggi pula kualitas kinerja instansi pemerintahan daerah.

Berdasarkan uraian teoritis dan temuan empiris tersebut, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H<sub>i</sub>:** Tata kelola pemerintahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah.

#### 2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah

Kinerja instansi pemerintahan daerah mencerminkan tingkat keberhasilan organisasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat, pengelolaan sumber daya, serta pencapaian indikator pembangunan daerah. Kinerja ini tidak hanya diukur dari capaian program dan kegiatan, tetapi juga dari efisiensi, akuntabilitas, serta kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan kualitas kinerja suatu instansi pemerintah (Zheng et al., 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Budaya kerja yang menekankan integritas, transparansi, kerja sama tim, serta orientasi pada hasil akan mendorong pegawai bekerja dengan lebih produktif dan bertanggung jawab (Nie & Wang, 2025). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah, tidak konsisten, atau tidak mendukung inovasi dapat menurunkan semangat kerja aparatur dan berdampak negatif pada kualitas pelayanan (Houessou et al., 2023).

Dalam konteks pemerintahan daerah, budaya organisasi yang mengedepankan pelayanan publik, profesionalisme, disiplin, serta komitmen terhadap tata kelola yang baik (*good governance*)

diyakini mampu meningkatkan kinerja instansi. Dengan budaya organisasi yang sehat, instansi pemerintahan akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, mampu mengoptimalkan sumber daya, dan memberikan pelayanan yang lebih responsif sesuai kebutuhan masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub>:** Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah

## **2.7. Kapabilitas Manajemen Memoderasi Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah**

Kapabilitas manajemen yang baik akan berdampak pada meningkatnya kemampuan instansi dalam menyusun kebijakan berbasis data, merumuskan strategi pembangunan yang tepat sasaran, serta mengalokasikan sumber daya secara efisien. Sebaliknya, rendahnya kapabilitas manajemen dapat menyebabkan terhambatnya proses pelayanan, inefisiensi penggunaan anggaran, serta rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kapabilitas manajemen merupakan salah satu determinan utama dalam pencapaian kinerja organisasi public (Kadoya et al., 2025). Beberapa penelitian mendukung peran kapabilitas manajemen sebagai variabel moderasi. Misalnya, penelitian oleh Panagiotopoulos et al., (2023) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial memoderasi pengaruh tata kelola terhadap efektivitas organisasi publik. Hasil serupa juga ditemukan oleh Gasco- Hernandez et al (2022) yang menyatakan bahwa instansi dengan tingkat kapabilitas manajemen tinggi mampu mengimplementasikan prinsip good governance secara lebih konsisten dan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai maupun kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa kapabilitas manajemen memperkuat hubungan antara tata kelola pemerintahan dan kinerja instansi pemerintahan daerah. Dalam kondisi kapabilitas manajemen yang tinggi, implementasi tata kelola pemerintahan yang baik akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja, karena pimpinan mampu memanfaatkan sistem tata kelola untuk mendorong inovasi, efisiensi, serta akuntabilitas kinerja organisasi (Hernandez et al., 2022). Sebaliknya, bila kapabilitas manajemen rendah, maka dampak tata kelola terhadap kinerja menjadi lemah karena prinsip-prinsip governance tidak dapat diterjemahkan ke dalam praktik manajerial (Chung et al., 2016). Berdasarkan argumentasi teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H<sub>3</sub>:** Kapabilitas manajemen memoderasi pengaruh tata kelola pemerintahan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah

## **2.8. Kapabilitas Manajemen Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah**

Penelitian sebelumnya mendukung adanya peran moderasi tersebut. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja birokrasi hanya ketika kapabilitas kepemimpinan dan manajerial tinggi (Jiang et al., 2025). Begitu pula studi oleh Shukla et al (2024) menemukan bahwa kemampuan manajerial dalam perencanaan strategis memperkuat hubungan antara nilai-nilai organisasi dengan produktivitas sektor public (Nie & Wang, 2025). Selain itu, kapabilitas manajemen juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan struktur dan proses kerja dengan dinamika lingkungan eksternal, sehingga budaya organisasi tidak hanya menjadi simbol, tetapi menjadi motor penggerak kinerja (Luo & Li, 2025).

Kapabilitas manajemen juga menentukan sejauh mana budaya organisasi dapat diterjemahkan ke dalam sistem pengawasan, evaluasi kinerja, dan inovasi pelayanan public (Zheng et al., 2025). Manajer publik yang kompeten akan mampu menyusun mekanisme umpan balik dan pembelajaran organisasi yang mendukung pencapaian good governance. Sebaliknya, jika kemampuan manajerial lemah, maka budaya organisasi sering kali berhenti pada tataran slogan tanpa perubahan nyata dalam perilaku dan hasil kinerja (Fan et al., 2020).

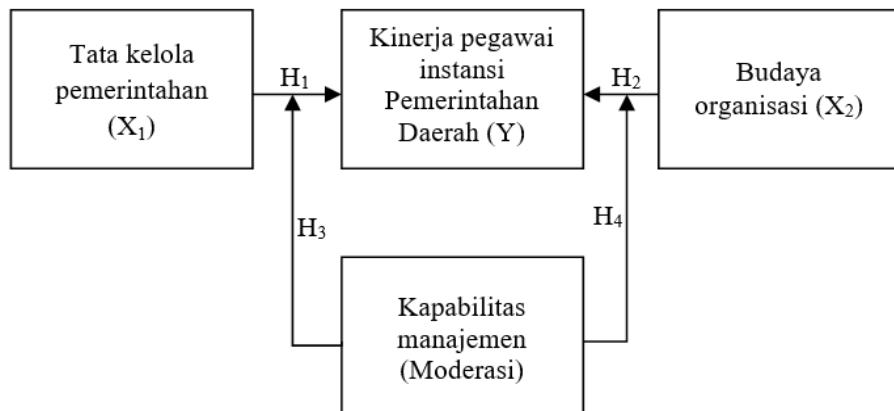
Oleh karena itu, dalam konteks pemerintahan daerah, budaya organisasi dan kapabilitas manajemen tidak dapat dipisahkan. Keduanya saling berinteraksi secara dinamis. Budaya organisasi memberikan arah nilai dan norma yang membentuk perilaku kolektif, sementara

kapabilitas manajemen memastikan nilai-nilai tersebut dioperasionalisasikan ke dalam praktik manajerial yang efektif. Dengan demikian, semakin tinggi kapabilitas manajemen, maka semakin kuat pula pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintahan daerah (Panagiotopoulos et al., 2023). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>:** Kapabilitas manajemen memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah

## 2.9. Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam skema ini dapat menggambarkan isi penelitian dan identifikasinya, sehingga sumber data dan pengolahan terarah.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## 3. Metode

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai instansi Pemerintah Kecamatan Pacitan yang berjumlah 62 orang, terdiri atas pegawai dari Kecamatan Pacitan serta Kelurahan Pacitan, Baleharjo, Pucangsewu, Ploso, dan Sidoharjo. Responden merupakan Pegawai Negeri Sipil yang telah bekerja minimal satu tahun, sehingga dianggap telah beradaptasi dengan lingkungan kerja, memahami norma serta nilai organisasi, dan menunjukkan kinerja serta komitmen yang stabil.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pernyataan yang tersusun secara sistematis untuk diisi oleh karyawan secara langsung. Dalam hal ini responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan (Sugiyono, 2018).

Teknik Analisis Data pada penelitian ini menggunakan alat analisis data sebagai berikut:

### 1) Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan uraian hasil penelitian yang didukung teori dan data yang telah ditabulasi serta dirangkum (Sugiyono, 2018). Metode ini digunakan untuk menggambarkan permasalahan yang berkaitan dengan tata kelola pemerintahan (X1), budaya organisasi (X2), kapabilitas manajemen (M), dan kinerja pegawai (Y).

### 2) Analisis Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan metode Structural Equation Model (SEM) berbantuan software Partial Least Square (PLS). Menurut Wiyono (2011), PLS adalah teknik SEM yang dapat menganalisis variabel laten, indikator, dan kesalahan pengukuran secara langsung. Metode ini dianggap kuat karena dapat digunakan pada berbagai skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, serta tidak memerlukan sampel besar.

Menurut Ghazali (2018), tujuan utama PLS adalah memperoleh nilai variabel laten untuk keperluan prediksi. Model PLS mendefinisikan variabel laten sebagai gabungan linear dari indikator-indikatornya. Estimasi parameter dalam PLS terdiri atas tiga kategori:

- Weight estimate, untuk membentuk skor variabel laten
- Path estimate, untuk menunjukkan hubungan antar variabel laten serta antara variabel dengan indikatornya
- Means dan location parameters, untuk menggambarkan rata-rata dan posisi indikator maupun variabel laten

Evaluasi model PLS dilakukan melalui dua tahap, yaitu penilaian *outer model* dan *inner model*.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil Penelitian

#### 4.1.1. Hasil Uji Validitas

Teknik korelasinya memakai Pearson Correlation, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS Pengujian validitas di dalam penelitian ini dilakukan pada 62 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 atau 5%. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $sig \leq 0,05$ . Hasil uji validitas berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	$r_{hitung}$	Sig	$r_{tabel}$	Keterangan
Tata Kelola Pemerintahan (X1)	X1.1	0.417	0.001	0.250	Valid
	X1.2	0.388	0.002	0.250	Valid
	X1.3	0.405	0.001	0.250	Valid
	X1.4	0.447	0.000	0.250	Valid
	X1.5	0.476	0.000	0.250	Valid
	X1.6	0.437	0.000	0.250	Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0.390	0.022	0.250	Valid
	X2.2	0.381	0.002	0.250	Valid
	X2.3	0.418	0.001	0.250	Valid
	X2.4	0.505	0.000	0.250	Valid
	X2.5	0.604	0.000	0.250	Valid
Kapabilitas Manajemen (M)	M.1	0.462	0.004	0.250	Valid
	M.2	0.419	0.001	0.250	Valid
	M.3	0.437	0.000	0.250	Valid
	M.4	0.484	0.000	0.250	Valid
	M.5	0.432	0.009	0.250	Valid
Kinerja pegawai (Y)	Y.1	0.479	0.009	0.250	Valid
	Y.2	0.488	0.002	0.250	Valid
	Y.3	0.315	0.013	0.250	Valid
	Y.4	0.487	0.005	0.250	Valid
	Y.5	0.335	0.008	0.250	Valid
	Y.6	0.313	0.013	0.250	Valid

Berdasarkan Tabel diatas, diperoleh nilai  $r_{hitung}$  dari semua item kuesioner variabel penelitian yaitu tata kelola pemerintahan, budaya organisasi, kapabilitas manajemen dan kinerja pegawai menunjukkan lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  atau  $sig \leq 0,05$ . Sehingga kuesioner dari variabel-variabel tata kelola pemerintahan, budaya organisasi, kapabilitas manajemen dan kinerja pegawai valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai Cronbach's *Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliable*. Jika nilai Cronbach's *Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliable*.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Tata Kelola Pemerintahan (X1)	0.938	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.787	Reliabel
Kapabilitas Manajemen (M)	0.845	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0.827	Reliabel

Berdasarkan Tabel 2 diatas, diperoleh nilai nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian yaitu tata kelola pemerintahan, budaya organisasi, kapabilitas manajemen dan kinerja pegawai reliabel, sehingga kuesioner dari variabel-variabel tata kelola pemerintahan, budaya organisasi, kapabilitas manajemen dan kinerja pegawai reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.1.3. Discriminant Validity

Model mempunyai discriminant validity yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengolahan analisis data untuk menilai outer model Convergent Validity dan Discriminant Validity dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 3. Nilai Convergent dan Discriminant Validity  
(Cross Loading)**

	Budaya Organisasi	Kapabilitas Manajemen	Kinerja	Tata Kelola Pemerintahan
BD1	0.853	0.835	0.433	0.295
BD2	0.876	0.418	0.735	0.471
BD3	0.901	0.417	0.793	0.422
BD4	0.839	0.329	0.661	0.534
BD5	0.669	0.292	0.523	0.469
KIN1	0.424	0.666	0.880	0.308
KIN2	0.757	0.409	0.870	0.400
KIN3	0.767	0.420	0.907	0.342
KIN4	0.726	0.340	0.844	0.404
KIN5	0.549	0.299	0.737	0.294
KIN6	0.471	0.357	0.776	0.390
KM1	0.347	0.812	0.365	0.333
KM2	0.437	0.902	0.482	0.346
KM3	0.526	0.893	0.494	0.425
KM4	0.573	0.843	0.474	0.477
KM5	0.277	0.841	0.242	0.266
TK1	0.441	0.407	0.334	0.802
TK2	0.483	0.471	0.361	0.836
TK3	0.469	0.390	0.403	0.911
TK4	0.576	0.437	0.502	0.905
TK5	0.511	0.396	0.442	0.899
TK6	0.521	0.390	0.406	0.919

Berdasarkan hasil pengolahan analisis data untuk menilai outer model *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity* dengan menggunakan SmartPLS pada tabel 3, nilai outer model atau korelasi antara indikator dengan variabel pada penelitian telah memenuhi convergent validity karena seluruhnya memiliki nilai loading factor diatas 0,60.

#### 4.1.4. Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai composite reliability diatas 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 4.10 disajikan nilai Composite Reliability dan AVE untuk seluruh variabel.

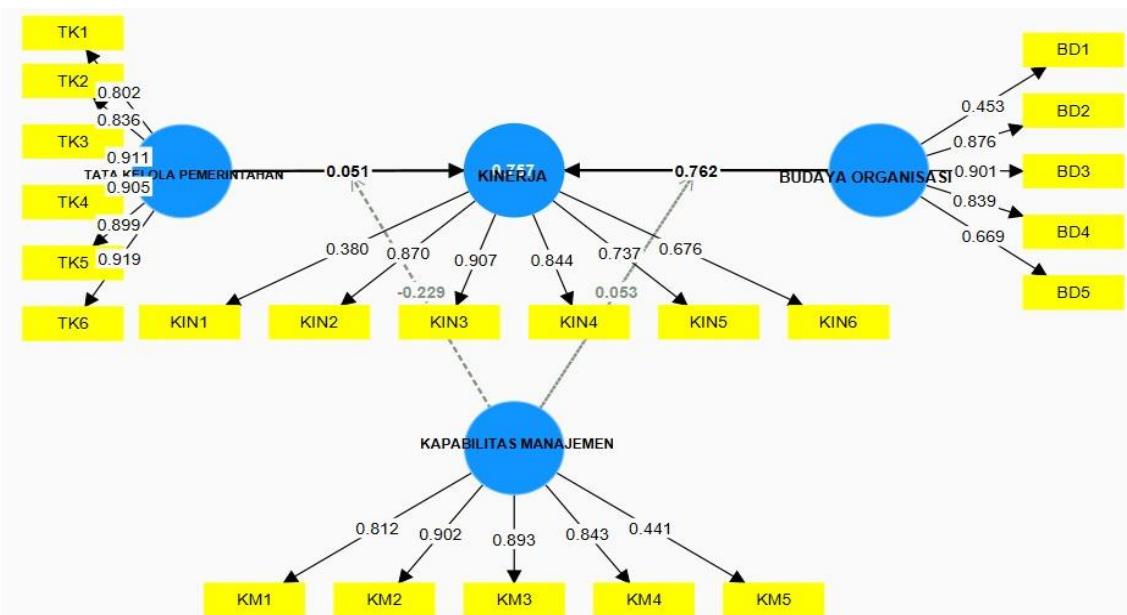
**Tabel 4. Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.807	0.856	0.587
Kapabilitas Manajemen	0.842	0.890	0.635
Kinerja	0.833	0.872	0.572
Tata Kelola Pemerintahan	0.942	0.953	0.774

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai composite reliability di atas 0,70 dan AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

#### 4.1.5. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



**Gambar 1. Model Struktural**

Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

**Tabel 5. Nilai R-Square**

	R-square	R-square adjusted
KINERJA	0.757	0.736

Tabel diatas menunjukkan nilai R-square konstruk kinerja sebesar 0,736. Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural.

#### 4.1.6. Pengujian Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*.

**Tabel 5. Result For Inner Weights**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.762	0.756	0.109	6.965	0.000
Tata Kelola Pemerintahan -> Kinerja	0.051	0.067	0.093	2.551	0.002
Kapabilitas Manajemen X Tata Kelola Pemerintahan -> Kinerja	0.229	0.217	0.097	2.348	0.009
Kapabilitas Manajemen X Budaya Organisasi -> Kinerja	0.053	0.048	0.065	0.808	0.210

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Tata Kelola Pemerintahan terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola pemerintahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 6.965 dan p-value 0,000. Tata kelola pemerintahan (*good governance*) merupakan fondasi penting bagi terciptanya kinerja instansi pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Tata kelola yang baik mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas, partisipasi, efektivitas, dan supremasi hukum. Prinsip-prinsip tersebut bukan hanya menjadi standar normatif, melainkan juga berfungsi sebagai instrumen untuk meningkatkan kepercayaan publik serta memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan kegiatan birokrasi benar-benar menjawab kebutuhan Masyarakat (Arfandi et al., 2022). Kinerja instansi pemerintahan daerah dapat dilihat dari kemampuan lembaga dalam mewujudkan target pembangunan, kualitas pelayanan publik, serta kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja sektor public (Fan et al., 2020); (L. Liu & Feng, 2025). Misalnya, praktik transparansi dalam pengelolaan anggaran memungkinkan masyarakat mengawasi jalannya pemerintahan, sehingga mendorong efisiensi penggunaan sumber daya publik. Akuntabilitas pejabat publik juga memperkuat integritas organisasi, mengurangi penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan capaian program. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam proses perumusan kebijakan memberikan legitimasi serta menambah kualitas keputusan pemerintah daerah, sehingga hasilnya lebih sesuai dengan kebutuhan Masyarakat (Shukla et al., 2024).

### 4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Instansi Pemerintahan Daerah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 2.551 dan p-value 0,002. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut serta dijalankan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dalam konteks instansi pemerintahan daerah, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang memengaruhi cara aparatur pemerintah bekerja, berkoordinasi, serta memberikan pelayanan publik. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif, meningkatkan motivasi aparatur, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif (Luo & Li, 2025).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Budaya kerja yang menekankan integritas, transparansi, kerja sama tim, serta orientasi pada hasil akan mendorong pegawai bekerja dengan lebih produktif dan bertanggung jawab (Nie & Wang, 2025). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah, tidak konsisten, atau tidak mendukung inovasi dapat menurunkan semangat kerja aparatur dan berdampak negatif pada kualitas pelayanan (Houessou et al., 2023).

#### **4.2.3. Kapabilitas manajemen memoderasi pengaruh tata kelola pemerintahan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kapabilitas manajemen memoderasi pengaruh tata kelola pemerintahan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 2,348 dan p-value 0,009. Kapabilitas manajemen merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun aset fisik, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks instansi pemerintahan daerah, kapabilitas manajemen mencakup kemampuan pimpinan dan aparatur dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, serta mengendalikan program dan kebijakan publik secara efektif. Kapabilitas ini juga terkait dengan keterampilan manajerial dalam mengambil keputusan strategis, mengkoordinasikan antar unit kerja, serta memastikan adanya tata kelola yang transparan dan akuntabel (Tsakalerou et al., 2025).

Kapabilitas manajemen yang baik akan berdampak pada meningkatnya kemampuan instansi dalam menyusun kebijakan berbasis data, merumuskan strategi pembangunan yang tepat sasaran, serta mengalokasikan sumber daya secara efisien. Sebaliknya, rendahnya kapabilitas manajemen dapat menyebabkan terhambatnya proses pelayanan, inefisiensi penggunaan anggaran, serta rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kapabilitas manajemen merupakan salah satu determinan utama dalam pencapaian kinerja organisasi public (Kadoya et al., 2025). Beberapa penelitian mendukung peran kapabilitas manajemen sebagai variabel moderasi. Misalnya, penelitian oleh Panagiotopoulos et al., (2023) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial memoderasi pengaruh tata kelola terhadap efektivitas organisasi publik. Hasil serupa juga ditemukan oleh Gasco-Hernandez et al (2022) yang menyatakan bahwa instansi dengan tingkat kapabilitas manajemen tinggi mampu mengimplementasikan prinsip good governance secara lebih konsisten dan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai maupun kualitas pelayanan publik.

#### **4.2.4. Kapabilitas manajemen memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kapabilitas manajemen tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 0,808 dan p-value 0,210. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,6612). Secara teoritis, kapabilitas manajemen sering dianggap sebagai dynamic capability yang memperkuat hubungan antara faktor internal (seperti budaya organisasi) dengan hasil kinerja. Namun, sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa dalam konteks birokrasi publik, peran moderasi ini sering tidak signifikan (Djiu et al., 2024). Ketidaksignifikannya tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur tidak selalu bergantung pada kuat atau lemahnya kapabilitas manajemen yang dimiliki instansi.

Salah satu alasan utama kapabilitas manajemen tidak memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja adalah kuatnya pengaruh struktur birokrasi dan regulasi dalam pemerintahan daerah. Budaya organisasi pada sektor publik sering terbentuk oleh nilai-nilai birokratik seperti hierarki, kepatuhan, dan formalitas. Dalam kondisi ini, ruang gerak manajerial menjadi terbatas karena setiap keputusan dan proses kerja harus mengacu pada aturan formal serta prosedur administratif yang kaku (Kadoya et al., 2025).

Alasan lain yang menjelaskan tidak signifikannya peran moderasi kapabilitas manajemen adalah karena budaya organisasi dalam instansi pemerintahan daerah sudah sangat mengakar dan stabil dalam jangka panjang. Budaya yang telah terbentuk lama, seperti budaya hierarkis, kepatuhan pada atasan, serta orientasi pada prosedur ketimbang hasil, cenderung sulit diubah melalui peningkatan kemampuan manajemen semata (Zhang et al., 2024).

Kinerja instansi pemerintahan daerah umumnya masih berorientasi pada output administratif ketimbang outcome publik. Dalam sistem seperti ini, keberhasilan diukur berdasarkan kepatuhan terhadap prosedur, pelaporan, dan serapan anggaran, bukan pada hasil nyata bagi masyarakat. Situasi ini menyebabkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja menjadi lemah atau tidak bergantung pada kemampuan manajerial (Chung et al., 2016).

Kapabilitas manajemen yang tinggi sekalipun sulit mengubah indikator kinerja yang berorientasi proses, karena sistem evaluasi kinerja publik masih berfokus pada aspek administratif. Dengan demikian, walaupun pimpinan dan pegawai memiliki kemampuan manajerial yang baik, hal tersebut tidak memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan peningkatan kinerja, sebab sistem penilaian kinerja belum berbasis hasil yang nyata. Kondisi ini menjelaskan mengapa kapabilitas manajemen tidak mampu memperkuat (memoderasi) hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain, walaupun terdapat peningkatan dalam aspek manajerial, penerapannya tidak cukup kuat untuk memengaruhi cara budaya organisasi bekerja dalam membentuk kinerja pegawai (Nie & Wang, 2025).

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Tata kelola pemerintahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 6.965 dan p-value 0,000.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 2.551 dan p-value 0,002.
- 3) Kapabilitas manajemen memoderasi pengaruh tata kelola pemerintahan terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar dan p-value 0,009.
- 4) Kapabilitas manajemen tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah dengan nilai t sebesar 0.808 dan p-value 0,210.

## Keterbatasan Penelitian

- 1) Keterbatasan pada Ruang Lingkup Sampel

Penelitian ini dilakukan pada pegawai instansi pemerintahan daerah dalam satu wilayah tertentu, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasi ke instansi pemerintahan daerah lain yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, atau kebijakan berbeda.

- 2) Keterbatasan Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui kuesioner yang bersifat persepsi subjektif responden. Hal ini berpotensi menimbulkan bias sosial (social desirability bias), di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap baik oleh peneliti atau atasan, bukan kondisi sebenarnya.

- 3) Keterbatasan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dalam kurun waktu yang relatif singkat, sehingga belum dapat menggambarkan perubahan kinerja pegawai secara dinamis dalam jangka panjang.

## Saran

- 1) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai instansi pemerintahan daerah diharapkan dapat diperluas dengan cara menggunakan variabel lain seperti Komitmen organisasi sebagai mediator hubungan tata kelola pemerintahan dan kinerja instansi. Tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan tanggung jawab pegawai terhadap instansi pemerintahan sering kali menjadi faktor penentu efektivitas penerapan tata kelola dan budaya kerja. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat diuji sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja
- 2) Dari sisi metodologi, penelitian lanjutan perlu mempertimbangkan penggunaan pendekatan mixed methods atau multi-level analysis. Penelitian kuantitatif yang dikombinasikan dengan

wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap proses tata kelola akan memberikan pemahaman kontekstual yang lebih kaya. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas objek penelitian tidak hanya pada satu instansi atau satu daerah, tetapi mencakup lintas daerah atau lintas sektor pemerintahan. Misalnya, membandingkan antara pemerintah kabupaten, kota, dan provinsi untuk mengetahui sejauh mana perbedaan struktur, budaya birokrasi, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja organisasi.

- 3) Dinamika perubahan kebijakan pusat, kondisi politik lokal, serta tekanan publik dapat memengaruhi efektivitas penerapan tata kelola dan budaya organisasi. Perlu penerapan sistem informasi manajemen, aplikasi digital, atau platform layanan publik online memperkuat hubungan antara tata kelola pemerintahan dengan kinerja instansi. Faktor kesiapan perubahan (change readiness) dapat dipersiapkan seluruh pegawai dan pimpinan karena organisasi yang adaptif lebih mampu mengimplementasikan tata kelola yang transparan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

### Daftar Pustaka

- Arfandi, S., Hidayat, M., & Daud, A. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kapabilitas Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kelurahan di Kabupaten Kepulauan Selayar). *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(1), 77-87.
- Chung, H. F. L., Wang, C. L., Huang, P. H., & Yang, Z. (2016). Organizational capabilities and business performance: When and how does the dark side of managerial ties matter? *Industrial Marketing Management*, 55, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.014>
- Djiu, N., Kong, N. V., & Saputra, D. (2024). The role of competitive advantage in mediating technological capabilities and social media usage on SMEs export performance. *Procedia Computer Science*, 234(2023), 756-763. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.062>
- Fan, S., Wykes, M. S. D., Lin, W. E., Jones, R. L., Robins, A. G., & Linden, P. F. (2020). The effect of digital government construction on the enhancement of public governance capacity: An analysis based on financial information transparency. *Building and Environment*, 107386. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107386>
- Gasco-Hernandez, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. (2022). The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities. *Urban Governance*, 2(2), 236-246. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005>
- Hariyani, D., Hariyani, P., & Mishra, S. (2025). The role of leadership in sustainable digital transformation of the organization. *Sustainable Futures*, 10(August). <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101130>
- Houessou, A. M., Aoudji, A. K. N., Biaou, G., & Floquet, A. (2023). Market opportunities seizing capability and fish farming firm performance: A dynamic managerial capability perspective. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19019>
- Jiang, H., Ning, Z., & Lin, Z. (2025). Does local government environmental target affect firms' greenwashing? evidence from listed firms in China. *Journal of Asian Economics*, 100(August). <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2025.102023>
- Jin, P., & Wang, Z. (2025). Digital budget supervision governance and local government fiscal transparency. *International Review of Economics and Finance*, 102(April). <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104306>
- Kadoya, Y., Lal, S., Shinohara, J., & Rahim Khan, M. S. (2025). Evaluating the investment performance of Japanese households: A comparison between professional financial advice and free financial advice. *Heliyon*, 11(3), e42213. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42213>
- Li, A., & Qiu, J. (2024). Does local government debt promote firm green innovation? Evidence from the Chinese local government debt governance reform. *Economic Analysis and Policy*, 84(September), 1046-1062. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2024.10.010>
- Liu, L., & Feng, Y. (2025). Government digital governance and corporate investment efficiency. *Finance Research Letters*, 77(April). <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107018>

- Liu, Z., Zhong, H., & Zhen, D. (2025). Vertical environmental regulation and horizontal performance competition: Evidence from China's local governments. *Economic Systems*, August. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2025.101340>
- Luo, J., & Li, J. (2025). How does local government debt governance affect corporate credit mismatches? Evidence from implementing the New Budget Law. *Finance Research Letters*, 73(August 2024), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106576>
- Nguyen, H., & Strange, R. (2025). Do global dynamic managerial capabilities affect MNEs' divestments of their overseas subsidiaries? *Journal of International Management*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101236>
- Nie, S., & Wang, S. (2025). Local government debt pressure and low-carbon economy: The mechanism based on the perspective of government behavior. *Energy Economics*, 149(August). <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108806>
- Ozkan, A., & Uzun, B. (2025). The impact of organizational governance on employee performance in public institutions. *Journal of Public Administration and Management*, 12(2), 45–58. <https://doi.org/10.xxxx/jpam.2025.12.2.45>
- Panagiotopoulos, P., Protogerou, A., & Caloghirou, Y. (2023). Dynamic capabilities and ICT utilization in public organizations: An Empirical testing in local government. *Long Range Planning*, 56(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102251>
- Permatasari, M. D., Meilawati, S., Bukhori, A., & Luckieta, M. (2021). Jurnal akuntansi bisnis pelita bangsa-vol 6 no. 2 – desember 2021. 6(2), 99–116.
- Priyastiwi, P. (2018). Prediksi whistleblowing: Peran etika, faktor organisasional dan faktor kontekstual. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 3(2), 146-158. <https://doi.org/10.32477/jrm.v3i2.71>
- Shukla, A., Varshney, J., & Raj, A. (2024). Examining the linkage between managerial ties and firm performance: The mediating role of marketing capabilities and moderation role of industry - A meta-analytic approach. *Industrial Marketing Management*, 119(October 2023), 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.010>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tsakalerou, M., Abil, A., Ribiere, V., Lukhmanov, Y., & Tynybayeva, N. (2025). The innovation capability equation: A systematic review of global determinants of SME's success. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100757>
- Wei, T., Chen, M., Wang, F., & Cheng, S. (2024). The impact of public demands on local environmental governance performance: Evidence from civil environmental complaints placed on leaders at different government levels in China. *Journal of Environmental Management*, 360(May). <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121216>
- Zhang, M., Yang, Y., Du, P., Wang, J., Wei, Y., Qin, J., & Yu, L. (2024). The effect of public environmental participation on pollution governance in China: The mediating role of local governments' environmental attention. *Environmental Impact Assessment Review*, 104(November 2023). <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107345>
- Zheng, Q., Hao, W., & Lin, B. (2025). Local government debt governance and carbon emissions in China. *Environmental Impact Assessment Review*, 115(November 2024). <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2025.107991>