

PENGARUH PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Muhammad Thaib Abuhasan^{1*}, Fairus Prihatin Idris², Reza Aril Ahri³

Program Studi Kesehatan Masyarakat, Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, Makassar^{1,2,3}

*Corresponding Author : madthaibhasan@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM dan budaya kerja. Di Puskesmas Kabupaten Halmahera Barat, masih ditemukan masalah kedisiplinan dan rendahnya pemahaman tugas, yang berdampak pada kinerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pemberdayaan ASN berbasis dimensi SACE (Skill, Autonomy, Community, Engagement) terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai. Jenis penelitian yaitu observasional analitik dengan desain *cross sectional* serta penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Lokasi penelitian di seluruh Puskesmas wilayah kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Halmahera Barat. Penelitian dilaksanakan bulan Juni 2025. Populasinya yaitu 250 orang ASN di Puskesmas Kabupaten Halmahera Barat, kemudian sampelnya berdasarkan rumus lemeshow dan berdasarkan kriteria inklusi dan ekslusi didapatkan sampelnya 166 orang ASN. Analisis data menggunakan uji univariat, bivariat dan path analysis. Hasil penelitian didapatkan Skill (p-value=0,023), Autonomy (p-value=0,000), Community (p-value=0,000), dan Engagement (p-value=0,008) memiliki pengaruh terhadap budaya kerja, begitupun pengaruh Skill (p-value=0,001), Autonomy (p-value=0,000), Community (p-value=0,001), dan Engagement (p-value 0,004) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dan budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai p-value=0,000. Sedangkan terdapat pengaruh tidak langsung antara Autonomy (p-value=0,003), Community (p-value=0,006), dan Engagement (p-value=0,022) terhadap kinerja pegawai melalui budaya kerja, dan hanya Skill (p-value=0,067) yang tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui budaya kerja. Kesimpulannya terdapat pengaruh langsung *Skill, Autonomy, Community, dan Engagement* terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai.

Kata kunci : autonomy, budaya kerja, community, engagement, kinerja, skill

ABSTRACT

Employee performance is greatly influenced by the quality of human resources and work culture. At the West Halmahera Regency Community Health Center, there are still disciplinary problems and low understanding of tasks, which has an impact on performance. This research aims to analyze the influence of ASN empowerment based on the SACE dimensions (Skill, Autonomy, Community, Engagement) on work culture and employee performance. The type of research is analytical observational with a cross sectional design and this research is quantitative research. Research locations in all Community Health Centers in the work area of the West Halmahera District Health Service. The research was carried out in June 2025. The population was 250 ASN people at the West Halmahera Regency Health Center, then the sample was based on the Lemeshow formula and based on inclusion and exclusion criteria, the sample was 166 ASN people. Data analysis used univariate, bivariate and path analysis tests. The research results showed that Skill (p-value=0.023), Autonomy (p-value=0.000), Community (p-value=0.000), and Engagement (p-value=0.008) had an influence on work culture, as well as the influence of Skill (p-value=0.001), Autonomy (p-value=0.000), Community (p-value=0.001), and Engagement (p-value 0.004) had an influence on employee performance and work culture have an influence on performance with a p-value = 0.000. Meanwhile, there is an indirect influence between Autonomy (p-value=0.003), Community (p-value=0.006), and Engagement (p-value=0.022) on employee performance through work culture, and only Skill (p-value=0.067) does not have an indirect influence on performance through work culture. In conclusion, there is a direct influence of Skill, Autonomy, Community, and Engagement on work culture and employee performance

Keywords : skill, autonomy, community, engagement, work culture, performance

PENDAHULUAN

Di berbagai negara, organisasi sektor publik memegang peranan yang sangat besar dalam penyediaan lapangan kerja dan menjadi pemberi kerja terbesar di masyarakat. Peran strategis ini menjadikan kinerja pegawai di sektor publik sangat menentukan kualitas layanan publik yang diberikan. Sebagaimana dinyatakan oleh Knies et al. (2024), keberhasilan pelayanan publik sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawai sebagai pelaksana langsung kebijakan pemerintah. Dalam kerangka reformasi *New Public Management* (NPM) yang telah diimplementasikan di berbagai negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Australia, Kanada, Prancis, Swedia, dan Norwegia, pemberdayaan pegawai menjadi salah satu fokus utama yang bertujuan meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan responsivitas pelayanan publik (Knies, 2024). Pemberdayaan ini bukan sekadar memberikan kewenangan lebih kepada pegawai, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan inovasi kerja. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor inti dalam keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.

Dewi dan Herlambang (2024) menyatakan bahwa SDM adalah aset yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi karena kualitas dan kompetensi pegawai secara langsung memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas. Organisasi yang efektif harus mampu mengelola SDM secara optimal di semua level pekerjaan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Tantangan ini semakin besar ketika organisasi dituntut menciptakan pegawai dengan kinerja tinggi yang mampu menghadapi dinamika dan kompleksitas pekerjaan (Kristanti, 2023). Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi dan berorientasi pada pengembangan potensi pegawai menjadi sangat penting untuk menjamin keberlanjutan kinerja organisasi (Mardiana, 2023).

Manajemen SDM yang tepat dapat memastikan bahwa kualitas layanan publik tidak terganggu, meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya atau perubahan kebijakan. Menurut Lopes et al. (2015), peningkatan efisiensi dan pemerataan pelayanan publik dapat dicapai melalui pengembangan motivasi, optimalisasi potensi, dan pendayagunaan SDM secara tepat. Salah satu indikator penting kinerja pegawai menurut Robbins (2010) adalah kualitas kerja, yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap hasil pekerjaan mereka, baik dari segi ketepatan, ketelitian, maupun inovasi. Muzakki (2019) menegaskan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja yang dapat diukur melalui target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang jelas dan terukur menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana efektivitas strategi pemberdayaan yang diterapkan. Pemberdayaan SDM menjadi strategi kunci dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

Wibowo (2013) mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya untuk meningkatkan tanggung jawab pegawai atas pekerjaannya, sehingga mereka memiliki rasa kepemilikan terhadap hasil kerja. Shukla et al. (2019) menekankan bahwa keberhasilan pemberdayaan sangat bergantung pada pemahaman pegawai terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi, serta kemampuan mereka dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara mandiri. Konsep pemberdayaan modern seperti *Skill, Community, and Engagement* (SACE) dari Cultivate memperkuat pandangan ini dengan menekankan dua hal utama: pertama, perlunya dukungan yang memadai bagi para pemberdaya; kedua, penciptaan ruang yang kondusif bagi anggota organisasi untuk berkembang secara profesional maupun personal. Dengan menerapkan konsep seperti ini, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan inovasi yang berkelanjutan (Tari, 2025).

Dalam konteks aparatur sipil negara (ASN), pemberdayaan tidak dapat dilepaskan dari pembentukan budaya kerja yang produktif dan profesional. PERMENPAN tahun 2023 menegaskan bahwa penerapan budaya kerja yang baik akan menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini

juga sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sangat bergantung pada kualitas aparatur negara. Penelitian Aminulloh et al. (2014) menunjukkan bahwa budaya kerja yang dibentuk melalui disiplin pegawai, keteladanan pimpinan, nilai-nilai budaya, dan nilai keagamaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangkitkan semangat kerja, meningkatkan rasa solidaritas, memperkuat komitmen, dan meningkatkan loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hasrizal, 2023).

Meskipun demikian, hasil observasi awal yang dilakukan di beberapa puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat menunjukkan adanya berbagai permasalahan dalam kinerja ASN. Beberapa kendala yang ditemukan meliputi rendahnya disiplin kerja, penggunaan waktu kerja untuk aktivitas non-produktif seperti bermain telepon genggam atau mengobrol, kurangnya pemahaman terhadap tugas yang diemban, dan rendahnya integritas serta profesionalisme. Banyak pegawai yang hanya menunjukkan kinerja optimal ketika ada perintah langsung atau pengawasan dari atasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan yang efektif belum sepenuhnya terimplementasi dan bahwa masih terdapat celah besar antara potensi SDM yang dimiliki dengan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Penilaian kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Halmahera Barat selama periode 2023–2024 berdasarkan indikator kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan menunjukkan tidak adanya peningkatan yang signifikan. Fakta ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap strategi pemberdayaan yang telah dilaksanakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan ASN dalam budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dengan fokus untuk mengetahui sejauh mana pemberdayaan yang tepat dapat membentuk pegawai yang memiliki integritas tinggi, berorientasi pada mutu, dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintahan. Dengan pemahaman yang mendalam, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja ASN di berbagai instansi pemerintah.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Penelitian ini dilakukan di seluruh puskesmas wilayah kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Halmahera Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2025. Populasi dalam penelitian ini yaitu semua ASN di puskesmas Kabupaten Halmahera Barat sebanyak 290 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 166 orang ASN berdasarkan rumus lemeshow dan berdasarkan kriteria inklusi. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan yaitu analisis univariat, bivariat dan multivariat yang dalam hal ini menggunakan Uji Path Analysis.

HASIL

Karakteristik Responden

Tabel 1 menunjukkan distribusi karakteristik responden dengan total 166 responden. Mayoritas berada pada kelompok usia kurang dari 40 tahun sebanyak 135 orang (81,3%), sedangkan 31 orang lainnya (18,7%) berusia lebih dari 40 tahun. Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan 153 orang (92,2%), sedangkan sisanya 13 orang (7,8) berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan D3 sebanyak 134 orang (80,7%), dan lulusan S1 hanya sebanyak 32 orang (19,3%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, responden dengan pengalaman kerja ≥ 5 tahun lebih banyak, yaitu 103 orang (62,0%) dibandingkan dengan yang bekerja < 5 tahun

sebanyak 63 orang (38,0%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki usia dan masa kerja yang sudah cukup lama.

Tabel 1. Distribusi Responden Menurut Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Percentase
	n	%
<40 Tahun	135	81,3
≥40 Tahun	31	18,7
Total	166	100,0
Jenis Kelamin	n	%
Perempuan	153	92,2
Laki-Laki	13	7,8
Total	166	100,0
Pendidikan	n	%
D3	134	80,7
S1	32	19,3
Total	166	100,0
Masa Kerja	n	%
<5 Tahun	63	38,0
≥5 Tahun	103	62,0
Total	166	100,0

Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

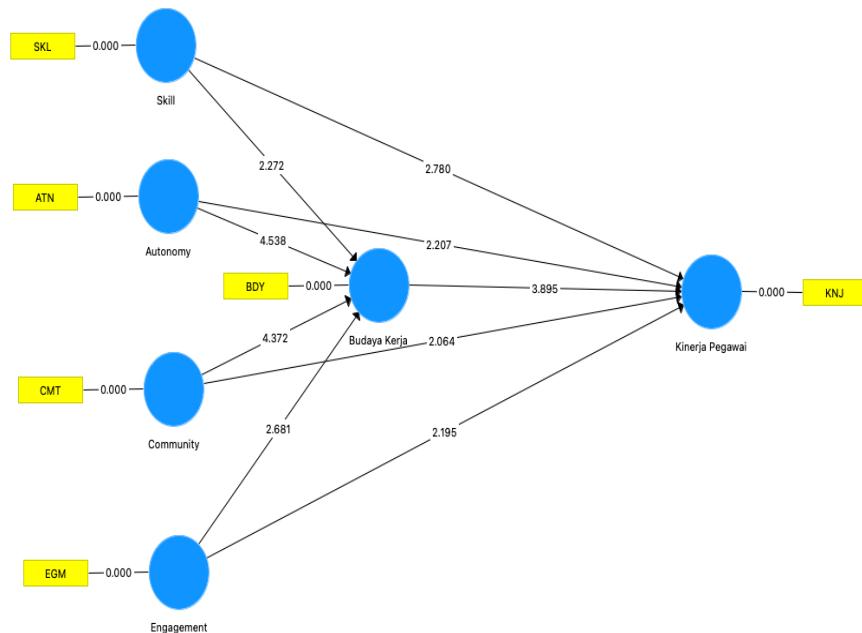
Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Variabel	Frekuensi	Percentase
	n	%
<i>Skill</i>		
Terampil	142	85,5
Tidak Terampil	24	14,5
Total	166	100,0
<i>Autonomy</i>		
Inovatif	140	84,3
Tidak Inovatif	26	15,7
Total	166	100,0
<i>Community</i>		
Kolaboratif	143	86,1
Tidak Kolaboratif	23	13,9
Total	166	100,0
<i>Engagement</i>		
Terlibat Aktif	142	85,5
Tidak Terlibat Aktif	24	14,5
Total	166	100,0
<i>Budaya Kerja</i>		
Disiplin	145	87,3
Tidak Disiplin	21	12,7
Total	166	100,0
<i>Kinerja Pegawai</i>		
Meningkat	142	85,5
Menurun	24	14,5
Total	166	100,0

Berdasarkan tabel 2, mayoritas responden menunjukkan karakteristik positif pada seluruh variabel penelitian. Pada variabel *skill*, sebanyak 142 responden (85,5%) tergolong terampil, sedangkan 24 responden (14,5%) tidak terampil. Variabel *autonomy* menunjukkan bahwa 140 responden (84,3%) bersifat inovatif, sementara 26 responden (15,7%) tidak inovatif. Pada variabel *community*, sebagian besar responden yaitu 143 orang (86,1%) bersifat kolaboratif,

sedangkan 23 orang (13,9%) tidak kolaboratif. Untuk variabel *engagement*, sebanyak 142 responden (85,5%) terlibat aktif, sementara 24 responden (14,5%) tidak terlibat aktif. Pada variabel budaya kerja, 145 responden (87,3%) memiliki disiplin kerja tinggi, sedangkan 21 responden (12,7%) tidak disiplin. Terakhir, pada variabel kinerja pegawai, sebanyak 142 responden (85,5%) mengalami peningkatan kinerja, sedangkan 24 responden (14,5%) mengalami penurunan kinerja.

Path Analysis



Gambar 1. Path Analysis

Penjelasan dari gambar diatas dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh Antar Variabel	T-Statistics	p
Skill -> Budaya Kerja	2,272	0,023
Autonomy -> Budaya Kerja	4,538	0,000
Community -> Budaya Kerja	4,372	0,000
Engagement -> Budaya Kerja	2,681	0,008
Skill -> Kinerja Pegawai	3,266	0,001
Autonomy -> Kinerja Pegawai	3,673	0,000
Community -> Kinerja Pegawai	3,246	0,001
Engagement -> Kinerja Pegawai	2,930	0,004
Budaya Kerja-> Kinerja Pegawai	3,895	0,000

Tabel 3 menyajikan hasil analisis jalur (path analysis) untuk mengidentifikasi pengaruh langsung antar variabel. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik, karena nilai $p < 0,05$ untuk semuanya. Secara khusus, variabel Skill, Autonomy, Community, dan Engagement masing-masing berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja, dengan nilai t-statistik berturut-turut sebesar 2,272 ($p = 0,023$), 4,538 ($p = 0,000$), 4,372 ($p = 0,000$), dan 2,681 ($p = 0,008$). Demikian pula, keempat variabel tersebut juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t-statistik dan p yang masing-masing menunjukkan signifikansi tinggi: Skill ($t = 3,266$; $p = 0,001$), Autonomy

($t = 3,673$; $p = 0,000$), Community ($t = 3,246$; $p = 0,001$), dan Engagement ($t = 2,930$; $p = 0,004$). Selain itu, Budaya Kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($t = 3,895$; $p = 0,000$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam aspek-aspek seperti skill, otonomi, komunitas, dan keterlibatan tidak hanya memperkuat budaya kerja, tetapi juga secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel	T-Statistics	p
<i>Skill</i> -> Budaya Kerja -> Kinerja Pegawai	1,836	0,067
<i>Autonomy</i> -> Budaya Kerja -> Kinerja Pegawai	2,964	0,003
<i>Community</i> -> Budaya Kerja -> Kinerja Pegawai	2,748	0,006
<i>Engagement</i> -> Budaya Kerja -> Kinerja Pegawai	2,294	0,022

Tabel 4 menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel, terlihat bahwa sebagian besar variabel memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Kerja, dengan nilai $p < 0,05$. Secara rinci, Autonomy berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui budaya kerja ($t = 2,964$; $p = 0,003$), diikuti oleh Community ($t = 2,748$; $p = 0,006$), dan Engagement ($t = 2,294$; $p = 0,022$). Namun, pengaruh tidak langsung Skill terhadap kinerja melalui budaya kerja tidak signifikan secara statistik karena memiliki nilai p sebesar 0,067 ($> 0,05$). Ini menunjukkan bahwa peran budaya kerja sebagai variabel mediasi lebih kuat pada hubungan antara autonomy, community, dan engagement dengan kinerja pegawai dibandingkan dengan skill.

PEMBAHASAN

Pengaruh Skill terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *skill* berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat, dengan nilai koefisien 2,272 dan *p-value* 0,023. Peningkatan kemampuan teknis dan kompetensi profesional ASN penting untuk menunjang kualitas pelayanan kesehatan primer yang menuntut keandalan tinggi. Pemberdayaan skill mendorong penguasaan prosedur medis, manajemen administrasi, dan komunikasi pasien yang profesional, sehingga memperkuat nilai-nilai profesionalisme, efisiensi, dan kepercayaan diri. Hal ini sejalan dengan Teori *Structural Empowerment* (Kanter) yang menekankan akses pada peluang pengembangan dan dukungan organisasi, serta Teori *Psychological Empowerment* (Spreitzer) yang menegaskan bahwa kompetensi, makna, otonomi, dan dampak memicu perilaku kerja positif. Penelitian Zhang et al. (2025) dan Donmez (2025) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan mampu memperkuat iklim kerja kolaboratif dan inovatif di organisasi Kesehatan.

Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Hou et al. (2024) yang menemukan bahwa kompetensi teknis staf medis berkontribusi pada budaya kerja berbasis profesionalisme dan komunikasi terbuka. Namun, perbedaan hasil ditunjukkan oleh Lee & Park (2023) yang menyatakan bahwa peningkatan skill saja tidak cukup mengubah budaya kerja tanpa dukungan struktural dan lingkungan yang adaptif. Artinya, keberhasilan perubahan budaya kerja memerlukan kombinasi peningkatan keterampilan dengan faktor pendukung seperti komunikasi antarunit, kejelasan peran, dan dukungan emosional. Menurut *Job Characteristic Theory* (Hackman & Oldham), variasi keterampilan dan umpan balik kerja meningkatkan makna pekerjaan dan rasa tanggung jawab, yang akhirnya memperkuat motivasi dan kinerja. Dengan demikian, dalam konteks Puskesmas Halmahera Barat, pemberdayaan skill ASN bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan inovatif, yang berdampak pada pelayanan kesehatan yang konsisten, responsif, dan berkualitas.

Pengaruh *Autonomy* terhadap Budaya Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, autonomy terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat, dengan nilai koefisien 4,538 dan *p-value* 0,000. Pemberian kebebasan dalam menentukan cara pelaksanaan tugas medis maupun administratif memungkinkan ASN lebih kreatif, inovatif, dan memiliki kendali terhadap hasil pekerjaannya. Kondisi ini meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) sekaligus membentuk budaya kerja yang kolaboratif, adaptif, dan proaktif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Zhang et al. (2025) dan Mirzaei (2024) yang menunjukkan bahwa autonomy profesional meningkatkan perilaku inovatif, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, sehingga berdampak positif pada budaya kerja. Berbeda dengan penelitian Kim & Park (2023) maupun Ali & Farouk (2022) yang menemukan bahwa tanpa dukungan struktural, autonomy tidak memberi dampak signifikan, di Puskesmas Halmahera Barat justru kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terbuka memperkuat pengaruh autonomy terhadap budaya kerja.

Dari sudut pandang teori, *Job Demands-Control Model* (Karasek) menegaskan bahwa otonomi kerja dapat mengurangi stres dan meningkatkan motivasi, sementara model *Structural Empowerment* (Kanter) dan *Participatory Management* menekankan pentingnya hak dalam pengambilan keputusan dan partisipasi aktif untuk memperkuat budaya organisasi. Penerapan autonomy yang tepat akan membangun lingkungan kerja yang demokratis, meningkatkan kepercayaan, kreativitas, kolaborasi, dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, strategi pemberdayaan ASN di Puskesmas Halmahera Barat perlu diiringi pelatihan, komunikasi yang efektif, serta kepemimpinan yang partisipatif, agar kebebasan dalam bekerja tidak menimbulkan ambiguitas, tetapi justru mengoptimalkan kinerja dan identitas organisasi.

Pengaruh *Community* terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa community berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja pegawai puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat dengan nilai pengaruh sebesar 4,372 dan *p-value* 0,000. Pemberdayaan komunitas di lingkungan puskesmas ini melibatkan kerja sama tim, interaksi sosial, serta jejaring internal dan eksternal yang membentuk solidaritas dan rasa memiliki. Pegawai yang terlibat aktif dalam komunitas merasakan dukungan emosional maupun profesional, sehingga meningkatkan motivasi, rasa kebersamaan, dan tanggung jawab kolektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kaysin (2024) yang menyatakan bahwa partisipasi aktif, mentoring, dan penguatan jejaring sosial mampu menciptakan motivasi kolektif serta iklim kerja kolaboratif. Demikian pula, penelitian Panggabean (2023) tentang modal sosial pada *Community Health Worker* di Malang menunjukkan bahwa rasa percaya, norma, dan nilai bersama mendorong keterlibatan kerja yang tinggi, menghasilkan budaya kerja yang produktif dan responsif.

Namun, studi Kaysin (2024) menunjukkan hasil berbeda di mana rendahnya aspek sosial dan otonomi komunitas tidak berkorelasi kuat dengan empowerment struktural maupun budaya kerja yang solid, menandakan bahwa interaksi sosial saja tidak cukup tanpa dukungan struktural seperti kejelasan peran, dukungan manajerial, dan komunikasi terbuka. Temuan ini mempertegas bahwa kekuatan community dalam membentuk budaya kerja berasal dari kombinasi interaksi sosial, dukungan institusional, forum formal, serta partisipasi aktif pegawai. Hal ini selaras dengan teori *Structural Empowerment* Kanter dan *participatory management* yang menekankan pentingnya akses pada informasi, dukungan, sumber daya, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan yang mengintegrasikan kerja sama, dukungan moral, dan berbagi informasi mampu menciptakan budaya kerja yang inklusif, responsif, serta suportif, yang pada akhirnya memperkokoh kinerja pegawai dan produktivitas organisasi.

Pengaruh *Engagement* terhadap Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja pegawai puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat, dengan nilai pengaruh sebesar 2,681 dan p-value 0,008. Engagement di sini mencakup keterlibatan aktif pegawai dalam berbagai aspek pekerjaan, mulai dari pengambilan keputusan kecil hingga rasa memiliki terhadap prosedur pelayanan. Ketika pegawai merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi, mereka cenderung energik, berdedikasi, dan fokus, yang mendorong terciptanya budaya kerja dinamis, suportif, dan kolaboratif. Hasil ini sejalan dengan Falguera (2023) yang menemukan bahwa tingkat engagement tinggi pada perawat berhubungan dengan penurunan burnout, rendahnya turnover intention, peningkatan kepuasan kerja, serta persepsi kualitas layanan pasien yang lebih baik. Kerangka Job Demands-Resources (JD-R) mendukung hal ini, di mana engagement terbentuk saat pegawai mendapatkan sumber daya kerja memadai seperti dukungan organisasi, partisipasi aktif, dan otonomi, sehingga nilai-nilai budaya kerja positif dapat terinternalisasi dan meningkatkan kinerja pelayanan.

Keterkaitan ini juga diperkuat oleh penelitian Wei (2023) yang menunjukkan bahwa engagement tinggi menurunkan burnout, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperbaiki mutu perawatan pasien, serta Hou et al. (2024) yang menemukan korelasi engagement dengan peningkatan kolaborasi tim dan budaya organisasi yang adaptif pada tenaga kesehatan di layanan primer Asia Timur. Sebaliknya, hasil ini tidak sejalan dengan temuan Al-Enezi et al. (2022) di rumah sakit pemerintah kawasan Teluk, di mana engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja karena tingginya tekanan birokrasi, rendahnya otonomi, dan minimnya partisipasi staf dalam pengambilan keputusan. Perbedaan ini menegaskan bahwa engagement hanya efektif membentuk budaya kerja positif jika didukung oleh struktur organisasi yang inklusif dan memberi ruang partisipasi nyata. Secara keseluruhan, gabungan teori JD-R, pemberdayaan struktural, dan bukti empiris menunjukkan bahwa di Puskesmas Halmahera Barat, engagement dapat diperkuat melalui libatkan pegawai dalam perencanaan tugas, pemberian umpan balik positif, serta penyediaan akses informasi yang jelas dan teratur untuk membangun budaya kerja yang energik, berkomitmen, dan berorientasi pada mutu layanan.

Pengaruh *Skill* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, skill memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat dengan nilai t sebesar 3,266 dan p value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan professional baik teknis, administrasi, maupun komunikasi pelayanan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas, akurasi, dan kemandirian kerja ASN. Pegawai yang terampil merasa percaya diri, mampu mengambil inisiatif, dan cenderung menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu layanan. Kondisi ini memperkuat motivasi intrinsik, menciptakan lingkungan kerja dinamis, serta mendukung kolaborasi yang responsif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Tirtayasa et al. (2023) di Puskesmas Petumbea yang menemukan bahwa pemberdayaan pegawai, termasuk pengembangan skill, berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, serta temuan Wigati & Fatmasari (2024) di rumah sakit Semarang yang menegaskan peran penting pelatihan berkelanjutan dalam pencapaian mutu layanan nasional. Teori *Self Efficacy* dari Bandura dan Job Characteristic dari Hackman & Oldham turut mendukung temuan ini, di mana keterampilan yang memadai memperkuat rasa mampu, makna pekerjaan, dan motivasi kerja.

Meski demikian, perbedaan konteks dapat memengaruhi hasil. Penelitian Rokhimah & Permana (2023) di Puskesmas Jawa Barat menunjukkan bahwa peningkatan skill saja tidak cukup tanpa dukungan motivasi kerja dan kepemimpinan yang suportif, karena keterampilan yang dimiliki pegawai tidak diimplementasikan secara optimal. Dalam konteks Halmahera Barat, peluang aktualisasi yang luas dan dukungan organisasi memungkinkan skill

berkontribusi penuh terhadap kinerja. Pendekatan pemberdayaan struktural yang memberikan akses pada informasi, pelatihan, dan peluang pengambilan keputusan menjadi faktor pendukung penting. Secara keseluruhan, kombinasi skill empowerment, dukungan organisasi, dan motivasi kerja membentuk fondasi peningkatan kinerja ASN di Puskesmas Halmahera Barat, memperkuat koordinasi tim, memperbaiki proses kerja, serta mendorong peningkatan mutu layanan kesehatan secara berkelanjutan.

Pengaruh *Autonomy* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, otonomi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat, dengan nilai *t* sebesar 3,673 dan *p* value 0,000. Pemberian otonomi ini memungkinkan ASN mengambil keputusan terkait pengaturan pelayanan, metode administrasi, dan strategi penanganan pasien tanpa harus menunggu instruksi atasan, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, dan kepercayaan diri. Kondisi ini berdampak pada kelancaran layanan, pengambilan keputusan yang cepat, adaptasi terhadap situasi darurat, dan kreativitas dalam menyelesaikan masalah. Hasil ini sejalan dengan temuan Ikhwan et al. (2023) pada sekretaris desa di Tanggamus, Imran et al. (2023) yang menekankan pentingnya otonomi profesional dalam mengoptimalkan kompetensi pegawai, serta Permatasari & Nisa (2022) di Dinas Kesehatan Purbalingga yang menemukan peningkatan produktivitas melalui kebebasan menentukan strategi kerja. Penelitian Rizal & Syahputra (2021) di Aceh juga menguatkan bahwa otonomi meningkatkan motivasi intrinsik, inisiatif kerja, dan efisiensi layanan publik. Perbedaan hasil ditemukan pada studi Sari & Prasetyo (2022) di Dinas Sosial Surakarta, yang menunjukkan otonomi tidak berpengaruh signifikan karena kurangnya dukungan struktural, pelatihan, dan budaya organisasi yang mendukung.

Secara teoretis, hasil penelitian ini konsisten dengan teori Job Demands Control Karasek, yang menyatakan bahwa kontrol tinggi dalam pekerjaan mengurangi stres, meningkatkan motivasi, dan menjaga stabilitas performa. Teori Self Efficacy Bandura juga relevan, di mana keyakinan diri untuk menyelesaikan tugas mendorong kemandirian dan pencapaian kinerja tinggi. Selain itu, teori Structural Empowerment Kanter menjelaskan bahwa akses pada informasi, pelatihan, dan dukungan formal memperkuat pemberdayaan struktural, dengan otonomi sebagai elemen inti efektivitas kerja. Dalam konteks Puskesmas Halmahera Barat, dukungan organisasi yang kuat, kepercayaan pada kompetensi pegawai, dan peluang aktualisasi diri memungkinkan otonomi kerja menjadi pendorong utama kinerja tinggi. Dengan demikian, otonomi bukan sekadar kebebasan administratif, melainkan strategi manajerial untuk menciptakan layanan kesehatan yang cepat, adaptif, dan berkualitas tinggi.

Pengaruh *Community* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, *community* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat dengan nilai *t* sebesar 3,246 dan *p* value 0,001. Pemberdayaan berbasis komunitas di sini mencakup jejaring sosial internal antarpegawai dan hubungan positif dengan masyarakat, yang memupuk rasa memiliki, motivasi, serta kolaborasi kolektif dalam pelayanan kesehatan. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari komunitas yang saling mendukung, koordinasi dan komunikasi meningkat, beban kerja terdistribusi lebih merata, dan respon terhadap tantangan layanan publik menjadi lebih cepat serta efektif. Hasil ini konsisten dengan temuan Yahya (2020) di Puskesmas Kota Probolinggo yang menunjukkan modal sosial berupa kepercayaan (*trust*) dan jejaring sosial memiliki korelasi positif terhadap kinerja program imunisasi. Dukungan serupa juga ditemukan dalam penelitian Harahap et al. (2023) di Puskesmas Teladan Medan, di mana hubungan interpersonal yang kuat berkontribusi nyata pada kualitas kerja tenaga kesehatan. Penelitian Prasetyo et al. (2022) di Puskesmas Sleman dan Wulandari & Astuti (2023) di Puskesmas

Banyumas juga menegaskan pentingnya solidaritas, interaksi sosial, dan dukungan komunitas internal dalam mendorong mutu layanan kesehatan dasar.

Secara teoretis, temuan ini didukung oleh Teori *Structural Empowerment* Kanter yang menekankan bahwa akses pada informasi, dukungan sosial, pelatihan kelompok, dan keterlibatan komunitas memperkuat motivasi serta produktivitas pegawai. Teori *Social Capital* Putnam dan Coleman juga menjelaskan bahwa kepercayaan, norma bersama, dan jaringan sosial memperlancar koordinasi dan penyelesaian masalah di tempat kerja. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil sejalan. Saputra & Lestari (2022) di Puskesmas Kota Pekanbaru menemukan *community empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena kendala struktural dan minimnya dukungan manajemen terhadap inisiatif kolektif. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengaruh komunitas terhadap kinerja sangat bergantung pada budaya organisasi dan dukungan struktural. Dalam konteks Puskesmas Halmahera Barat, komunitas kerja yang kuat melalui forum diskusi rutin, *mentoring* sejawat, dan pertukaran informasi lintas unit menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi optimal, menghasilkan pengambilan keputusan yang responsif, serta meningkatkan efektivitas layanan kesehatan primer.

Pengaruh *Engagement* terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, engagement terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat dengan nilai koefisien 2,930 dan p-value 0,004. Engagement di sini mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai dalam pekerjaan, mulai dari pengelolaan tugas sehari-hari hingga rasa bangga terhadap visi institusi. Ketika pegawai merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan mendapatkan umpan balik positif, motivasi intrinsik mereka meningkat, mendorong proaktivitas, inovasi, dan komunikasi konstruktif. Kondisi ini memperkuat kinerja individu maupun tim, sebagaimana didukung oleh penelitian Saputra (2022), Rahayu & Gunawan (2023), serta Lestari & Pranoto (2022) yang sama-sama menunjukkan bahwa engagement yang baik mampu menurunkan kelelahan emosional, meningkatkan rasa memiliki, dan mengoptimalkan pencapaian target layanan kesehatan. Temuan ini juga sejalan dengan model Job Demands–Resources (JD-R) yang menekankan pentingnya sumber daya kerja seperti dukungan sosial, akses informasi, dan pelatihan dalam meningkatkan engagement dan kinerja pegawai.

Meski demikian, penelitian Yuliana & Hasan (2023) di Puskesmas Kabupaten Pandeglang menunjukkan hasil berbeda, di mana engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja akibat budaya kerja kaku, minimnya ruang partisipasi, dan kurangnya umpan balik. Perbedaan ini menegaskan bahwa engagement hanya berdampak positif jika didukung oleh lingkungan kerja yang partisipatif, komunikasi dua arah, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Dalam perspektif teori Social Exchange, ketika pegawai merasa diperhatikan, mereka akan membalaunya dengan loyalitas dan kerja keras, sedangkan teori Psychological Capital menjelaskan bahwa engagement yang sehat menumbuhkan optimisme, harapan, resiliensi, dan kepercayaan diri, yang pada akhirnya memicu performa tinggi. Dengan demikian, membangun engagement yang efektif di Puskesmas Halmahera Barat memerlukan strategi yang menggabungkan pemberdayaan, dukungan manajerial, dan budaya kerja kolaboratif agar kinerja pelayanan publik dapat optimal.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat, dengan nilai pengaruh sebesar 3,895 dan p-value 0,000. Budaya kerja di puskesmas ini mencakup nilai-nilai bersama, norma, dan pola interaksi yang menekankan kerja sama, kedisiplinan, orientasi layanan, dan komitmen

tinggi. Internaliasi budaya tersebut mendorong pegawai untuk bekerja dengan rasa tanggung jawab lebih besar, menjaga profesionalisme, dan menjalankan tugas sesuai standar. Budaya kerja yang kuat membentuk pola pikir serta perilaku positif, menumbuhkan rasa memiliki, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung kedisiplinan, keterbukaan informasi, serta saling menghargai. Kondisi ini berpengaruh langsung pada ketepatan, akurasi, dan efektivitas pelayanan. Penelitian ini sejalan dengan hasil studi Tari dkk. (2025) di Puskesmas Adiarsa serta Oktavia & Indrawati (2024) di Puskesmas Kedamean, yang sama-sama membuktikan bahwa budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor layanan publik, khususnya puskesmas, melalui penekanan pada nilai kolaborasi, kedisiplinan, dan keterlibatan aktif.

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil serupa. Gunawan (2023) menemukan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor PTSP, karena budaya yang ada hanya bersifat normatif, tidak terinternalisasi merata, serta kurang keteladanan dari pimpinan. Perbedaan ini menegaskan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sangat bergantung pada tingkat implementasi, konsistensi, dan dukungan struktural organisasi. Secara teoretis, penjelasan ini didukung oleh teori Schein tentang struktur budaya, konsep high-performance culture, dan teori social exchange, yang menegaskan bahwa budaya positif tidak hanya memberikan arah perilaku, tetapi juga menjadi motor penggerak komitmen serta produktivitas pegawai. Oleh karena itu, di Puskesmas Halmahera Barat, penguatan budaya kerja perlu dilakukan melalui pelatihan, komunikasi terbuka, keteladanan pimpinan, penghargaan atas perilaku positif, serta pengembangan SOP berbasis nilai budaya. Langkah-langkah ini akan membentuk iklim kerja yang kondusif, memperkuat loyalitas pegawai, dan secara berkelanjutan meningkatkan mutu layanan kesehatan publik.

Pengaruh Skill terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja

Hasil penelitian di Puskesmas Halmahera Barat menunjukkan bahwa skill tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja melalui kinerja, dengan T-Statistik sebesar 1,836 dan p-value 0,067. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun keterampilan teknis dan kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja, efek tidak langsung melalui budaya kerja tidak terbukti. Budaya kerja di puskesmas cenderung terbentuk dari norma operasional, interaksi tim, dan keteladanan pimpinan, sehingga peningkatan skill tidak secara otomatis mentransformasi nilai-nilai tersebut. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Panggabean et al. (2023) di RSU Melati Tangerang, yang menunjukkan bahwa kompetensi memengaruhi disiplin kerja tetapi tidak secara signifikan meningkatkan kinerja melalui mediasi disiplin. Hasil serupa juga ditemukan oleh Hasrizal & Games (2023) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, di mana kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi maupun kinerja, serta jalur kompetensi → budaya → kinerja tidak signifikan. Pola ini memperlihatkan bahwa peningkatan skill perlu disertai faktor penguatan seperti dukungan lingkungan kerja, manajemen perubahan, atau motivasi tim agar dapat memengaruhi budaya organisasi.

Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian Astuti et al. (2022) pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah, yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui intervensi pelatihan intensif, workshop lintas tim, dan reward system berbasis kompetensi. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui teori Structural Empowerment (Kanter), Social Construction of Organizational Culture (Schein), dan Path Dependence. Ketiga teori tersebut menegaskan bahwa perubahan budaya memerlukan dukungan struktural, proses kolektif yang berkelanjutan, serta intervensi yang menyasar nilai-nilai bersama, bukan sekadar peningkatan skill individu. Di Puskesmas Halmahera Barat, stabilitas nilai-nilai budaya yang sudah terbentuk membuat pengaruh skill terhadap kinerja lebih dominan secara langsung

dibandingkan melalui mediasi budaya kerja, sehingga pembaruan budaya memerlukan strategi khusus seperti sosialisasi nilai, keteladanan pimpinan, dan pembentukan pola kerja baru.

Pengaruh *Autonomy* terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja

Berdasarkan hasil penelitian di Puskesmas Halmahera Barat, autonomy terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja melalui kinerja, dengan T-Statistik 2,964 dan p-value 0,003. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pegawai diberi keleluasaan mengambil keputusan, mengatur ritme kerja, dan memilih metode penyelesaian tugas, mereka merasa lebih dihargai, bertanggung jawab, dan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Otonomi ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja langsung, tetapi juga membentuk budaya kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan inovatif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Widyaningsih & Susanti (2023) di Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman serta Prasetyo & Murti (2022) di Puskesmas Sukoharjo, yang sama-sama menegaskan bahwa budaya kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan otonomi dan kinerja. Dukungan juga datang dari Nuraini & Kurniawan (2023) di RSUD Bojonegoro, yang menemukan bahwa otonomi memicu terbentuknya budaya adaptif yang pada akhirnya meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi kerja.

Meski demikian, tidak semua studi menunjukkan hasil serupa. Penelitian Putri & Lestari (2022) di rumah sakit swasta Jakarta menemukan bahwa otonomi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja maupun kinerja karena minimnya pelatihan dan dukungan sistem. Fauziah & Hidayat (2024) di instansi pemerintah pusat juga melaporkan bahwa otonomi hanya berdampak pada kepuasan kerja tanpa membentuk budaya kerja, akibat dominasi kebijakan makro dan birokrasi ketat. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas otonomi sangat bergantung pada konteks organisasi dan mekanisme pendukungnya. Secara teoritis, Self-Determination Theory menegaskan bahwa autonomy menjadi pendorong utama perilaku intrinsik yang berujung pada kinerja optimal, sementara teori budaya organisasi Schein menjelaskan bahwa nilai-nilai positif akan terbentuk ketika otonomi difasilitasi secara konsisten. Dengan demikian, kebijakan yang menyeimbangkan pemberian otonomi dan pembinaan budaya kerja positif menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan di lingkungan pelayanan publik seperti puskesmas.

Pengaruh *Community* terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja

Berdasarkan hasil penelitian di Puskesmas Halmahera Barat, variabel *community* terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja melalui kinerja, dengan nilai T-Statistik 2,748 dan p-value 0,006. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan komunitas internal yang erat ditandai dengan interaksi rutin, dukungan emosional, mentoring sejawat, dan jejaring kerja yang solid mendorong terciptanya budaya kolaboratif, saling percaya, dan gotong royong. Modal sosial ini membentuk budaya kerja yang memfasilitasi komunikasi efektif, koordinasi lintas fungsi, dan inisiatif untuk mengoptimalkan pelayanan kesehatan, sehingga kinerja meningkat baik dari segi efisiensi maupun kualitas. Penelitian ini konsisten dengan Mardiana (2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang tumbuh dari interaksi komunitas kerja berdampak positif pada mutu pelayanan, serta sejalan dengan Darwati dkk. (2024) yang menegaskan bahwa inovasi, orientasi hasil, dan kerja sama tim unsur yang berakar dari komunitas aktif meningkatkan kinerja puskesmas.

Namun, perbedaan hasil terlihat pada penelitian Fauziah (2024) di Dinas Kesehatan Kota Medan, di mana *community involvement* yang bersifat administratif dan simbolis tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja maupun kinerja, serta pada penelitian Purnami et al. (2019) di RSUD Banyumas yang menemukan pengaruh komunitas lemah karena budaya kerja lebih dibentuk oleh regulasi birokratis. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas *community empowerment* sangat dipengaruhi oleh sifat interaksi dan konteks organisasi. Secara teoritis,

Social Capital Theory (Putnam; Coleman) menjelaskan bahwa kepercayaan, norma bersama, dan jaringan sosial memfasilitasi aksi kolektif yang efektif, sedangkan Structural Empowerment Theory (Kanter) menunjukkan bahwa dukungan institusional terhadap komunitas internal memperkuat budaya kerja partisipatif. Dengan demikian, di Puskesmas Halmahera Barat, *community empowerment* menjadi fondasi terbentuknya budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, yang berperan sebagai mediator penting untuk mendorong kinerja optimal.

Pengaruh *Engagement* terhadap Kinerja Melalui Budaya Kerja

Berdasarkan hasil penelitian di Puskesmas Halmahera Barat, *engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja melalui kinerja dengan nilai T-Statistik 2,294 dan p-value 0,022. Keterlibatan yang dimaksud bukan sekadar kehadiran fisik atau tugas administratif, melainkan keterhubungan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya cenderung berkontribusi melebihi tugas pokok, membentuk budaya kerja positif yang ditandai rasa tanggung jawab, kerja sama, saling menghargai, dan semangat kolektif. Budaya ini menjadi saluran utama yang menghubungkan keterlibatan pegawai dengan peningkatan kinerja, tercermin dari disiplin kerja, komitmen melayani masyarakat, dan inovasi meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Hasil ini selaras dengan penelitian Ningrum & Anggraini (2022) di Puskesmas Kedungwuni, Sukmawati (2021) di Puskesmas Kabupaten Gowa, dan Firmansyah & Lestari (2023) di Puskesmas Kabupaten Tangerang, yang sama-sama menunjukkan bahwa *engagement* berperan membentuk budaya kerja kolaboratif, partisipatif, dan inovatif yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan kesehatan.

Sebaliknya, penelitian Saragih & Hutapea (2023) di sebuah rumah sakit daerah di Sumatera Utara menemukan bahwa *engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja maupun kinerja jika tidak didukung komunikasi internal yang efektif dan kepemimpinan partisipatif. Hal ini menunjukkan bahwa *engagement* baru berdampak positif jika diinternalisasi menjadi norma kelompok dan nilai bersama, sesuai Teori Keterlibatan Kerja (Kahn, 1990) dan Teori Budaya Organisasi (Schein, 2010) yang menegaskan bahwa keterlibatan aktif pegawai menjadi sumber utama pembentukan budaya kerja. Dalam konteks Puskesmas Halmahera Barat, proses ini membentuk lingkungan kerja yang supotif, adaptif, dan berorientasi hasil, di mana pegawai bekerja bukan sekadar karena kewajiban, tetapi karena kesadaran akan kontribusi mereka terhadap kemajuan organisasi. Dengan demikian, membangun *engagement* yang kuat menjadi strategi penting untuk menciptakan budaya kerja sehat yang berkelanjutan dan mendorong kinerja optimal dalam pelayanan kesehatan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan ASN yang mencakup aspek keterampilan (*skill*), otonomi (*autonomy*), komunitas (*community*), dan keterlibatan (*engagement*) berpengaruh terhadap budaya kerja serta kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Halmahera Barat. Setiap dimensi pemberdayaan ASN memiliki hubungan positif baik secara langsung terhadap budaya kerja maupun kinerja, di mana budaya kerja sendiri juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, ditemukan bahwa pemberdayaan ASN melalui budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja, khususnya pada aspek autonomy, community, dan engagement, sedangkan pada aspek skill, pengaruh tidak signifikan melalui budaya kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai puskesmas dapat dicapai melalui optimalisasi pemberdayaan ASN di berbagai dimensi dengan memperkuat budaya kerja sebagai faktor pendukung utama.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya ucapkan terimakasih kepada para pembimbing saya dan khususnya kepada semua ASN di puskesmas Kabupaten Halmahera Barat yang bersedia menjadi responden saya selama penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Enezi, M., Alshammari, F., & Aldhafeeri, F. (2022). *The Relationship between Employee Engagement and Organizational Culture in Public Hospitals*. *Middle East Journal of Nursing*, 16(1), 45–52. <https://doi.org/10.5742/MEJN.2022.16.1.5>
- Ali, R., & Farouk, S. (2022). *Leadership style and autonomy: A case study in Egyptian public institutions*. *Middle East Journal of Management*, 9(1), 44–58.
- Aminulloh, A., Hatalea, A., & Rusmiwari, S. (2014). Budaya kerja pegawai negeri sipil. Kantor Walikota Malang.
- Astuti, S., Rahman, A., & Taufiq, A. (2022). Pengaruh kompetensi terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 21–33
- Darwati, A., Sari, R. N., & Nurjanah, S. (2024). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di puskesmas: Tinjauan literatur. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kesehatan*, 12(1), 55–66. <https://doi.org/10.1234/jimkes.v12i1.3456>
- Dewi, I. A. G. W., & Herlambang, P. G. D. (2024). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada UPTD Puskesmas. *Journal Human Resources* 24/7, 1(2), 1–23. <http://jhr247.org/index.php/JHR247BISMA/article/download/123/95>
- Dönmez, B., Kaya, S., & Yıldız, E. (2025). *The effect of transformational leadership on nurses' innovative behaviors: The mediating effect of psychological empowerment*. *BMC Nursing*, 23(1), 467. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03467-1>
- Falguera, C. C., Labrague, L. J., Firmo, C. N., De los Santos, J. A. A., & Tsaras, K. (2023). *Relationship of work engagement with nurse work and patient outcomes among nurses in Central Philippines*. *Acta Medica Philippina*, 57(4), 24–31. <https://doi.org/10.47895/amp.vi0.4426>
- Fauziah, S., & Hidayat, R. (2024). Peran Otonomi dalam Meningkatkan Kepuasan dan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 4(1), 44–52
- Firmansyah, H., & Lestari, A. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Tangerang. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan*, 25(1), 34–45.
- Gunawan, R. (2023). Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PTSP Kabupaten X. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 25–32
- Hasrizal, & Games, D. (2023). Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Sosial*, 9(5), 1847–1863. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1395>
- Harahap, M., dkk. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Puskesmas Teladan Medan. *Prepotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 7(1), 1573–1589
- Hou, C., Zhang, Q., & Sun, M. (2024). *Technical skill enhancement and its impact on hospital culture transformation: A longitudinal study*. *International Journal of Healthcare Management*, 17(1), 23–34.
- Ikhwan, M., Rahman, R., & Hermawan, A. (2023). Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 45–55.

- Imran, A., Oruh, S., Muslimin, S., & Adam, A. (2023). Kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Bontomarannu Gowa. *Media Kesehatan Politeknik Kesehatan Makassar*, 19(1). <https://doi.org/10.32382/medkes.v19i1.657>
- Kaysin, A., Antoniello, P., Agarwal, S., & Perry, H. (2024). *Strategies for sustained empowerment of community health workers: A qualitative analysis of the Comprehensive Rural Health Project in Jamkhed, India*. *QHealth Journal*. <https://doi.org/10.1177/00469580241235059>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, J., & Park, E. (2023). *Autonomy without support? The impact of structural empowerment on organizational culture*. *Korean Journal of Health Management*, 18(4), 305–320.
- Knies, E., et al. (2024). *Strategic human resource management and public sector performance: Context matters*. *International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>.
- Kristanti, D., et al. (2023). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). *Bumi Aksara*. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>.
- Lestari, P., & Pranoto, A. (2022). *Work Engagement* sebagai Mediasi antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Sleman. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Kesehatan*, 13(2), 133–142
- Lee, H., & Park, S. (2023). *Exploring organizational culture change among nurses through upskilling programs: A mixed-methods study*. *BMC Health Services Research*, 23(118), 1–12
- Lopes, M. A., Almeida, A. S., Almada-Lobo, B., & Carvalho, M. S. (2015). *Human resource planning in healthcare: A needs-based approach*. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0932-6>
- Mardiana, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap mutu layanan di Puskesmas Karangmulya Garut. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9(1), 20–28. <https://doi.org/10.1234/jakes.v9i1.5678>
- Mirzaei, A., et al. (2024). *The relationship between professional autonomy and job performance among Iranian ICU nurses: The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment*. *BMC Nursing*. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02551-2>
- Muzakki, M., & Pratiwi, A. R. (2019). Kepemimpinan transformasional dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 20(2), 82–91. <https://doi.org/10.30596/jimb.v20i2.3264>.
- Nuraini, R., & Kurniawan, A. (2023). Pengaruh Autonomy terhadap Budaya Kerja Adaptif dan Dampaknya pada Kinerja di RSUD Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 6(1), 55–65.
- Ningrum, W. R., & Anggraini, F. R. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya kerja sebagai variabel mediasi di Puskesmas Kedungwuni, Pekalongan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Kesehatan*, 13(2), 45–56.
- Purbalingga. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 10(2), 60–68.
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh pemberdayaan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5611. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p13>.
- Putri, M. A., & Lestari, Y. (2022). Otonomi Kerja dan Kinerja Karyawan: Peran Moderasi Budaya Organisasi. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 9(1), 101–112
- Prasetyo, A., & Murti, B. (2022). Hubungan Otonomi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Sukoharjo. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 10(2), 40–49
- Rahayu, S., & Gunawan, D. (2023). *Employee Engagement* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kota Madiun. *Jurnal Kesehatan Indonesia*, 15(1), 67–74.

- Rizal, H., & Syahputra, F. (2021). Pengaruh Otonomi Terhadap Efisiensi ASN di Pemerintah Daerah Aceh. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(1), 15–22.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (W. Hardani, Ed.; 10th ed., Vol. 1). Erlangga.
- Rokhimah, S., & Permana, D. (2023). Peran skill dan motivasi dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas wilayah Jawa Barat. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 9(3), 77–88.
- Sari, M. D., & Prasetyo, A. (2022). Analisis Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Kota Surakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 23–32.
- Saragih, R., & Hutapea, M. (2023). Analisis hubungan employee engagement dengan budaya kerja dan kinerja pegawai di RSUD X Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 18(2), 121–131.
- Saputra, D. R., Sihura, S. S. G., & Daeli, W. (2022). Hubungan work engagement dan beban kerja dengan *burnout* pada perawat di Puskesmas Kecamatan Mampang Prapatan. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(2). <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i2.46353>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Shukla, A. (2019). *Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework*. *IIMB Management Review*, 30(4), 330–342. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.08.002>.
- Sukmawati. (2021). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap produktivitas pegawai Puskesmas di Kabupaten Gowa. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 9(1), 34–42.
- Tari, E. Z. L., Suroso, S., & Anggela, F. P. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Adiarsa. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(3), 2339–2351. <https://doi.org/10.37385/msej.v6i3.7671>
- Tirtayasa, I. K. A., Swedana, I. N., & Parmita, R. (2023). Pengaruh efikasi diri dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai PNS pada UPT Puskesmas Petumbea di Kecamatan Lembo Raya Kabupaten Morowali Utara. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 6(7). <https://doi.org/10.56338/jks.v6i7.3827>
- Wei, H., Horsley, L., Cao, Y., Haddad, L. M., Hall, K. C., Robinson, R., Powers, M., & Anderson, D. G. (2023). *The associations among nurse work engagement, job satisfaction, quality of care, and intent to leave: A national survey in the United States*. *International Journal of Nursing Sciences*, 10(4), 476–484. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2023.09.010>
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Widyaningsih, D., & Susanti, D. (2023). Pengaruh Otonomi terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 15–25.
- Wigati, P. A., & Fatmasari, E. Y. (2024). Pendidikan dan pelatihan pegawai sebagai faktor kunci keberhasilan penerapan *Total Quality Management* dalam pencapaian Indikator Nasional Mutu di RSGMP X. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 12(3), 299–306. <https://doi.org/10.14710/jmki.12.3.2024.299-306>
- Yahya, N. S. W. (2020). Pengaruh intensitas *social capital* terhadap kinerja program imunisasi di Puskesmas wilayah Kota Probolinggo. *Majalah Kesehatan Masyarakat Aceh (MaKMA)*, Vol. 3(2).
- Yuliana, H., & Hasan, R. (2023). *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai Puskesmas: Studi di Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Publik*, 7(1), 44–51.
- Zhang, Y., Liu, H., & Wang, X. (2025). *Empowering leadership and innovative behavior: The mediating role of organizational climate and professional autonomy*. *Journal of Nursing Management*, 33(1), 112–121.