

Employee Satisfaction as a Mediator in Good Governance and Organizational Performance in Public Works Water Resources Agency of East Java Province - Bengawan Solo River Basin Management Implementation Unit (Madiun Regional Office)

Kepuasan Pegawai Sebagai Mediasi Dalam Good Governance Dan Kinerja Organisasi Pada Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Wilayah Sungai (WS) Bengawan Solo Korwil Madiun

Surya Naga F.¹⁾; Novy Rachma Herawati²⁾; Ahadiati Rohmatiah²⁾
^{1,2,3)}Study Program of Management, Faculty of Economic, Universitas Merdeka Madiun
Email: ¹⁾ bidox14@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [15 Juli 2026]
Revised [20 Agustus 2026]
Accepted [24 Agustus 2026]

KEYWORDS

Good Governance,
Employee Satisfaction,
Organizational Performance.

This is an open access
article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
license



ABSTRAK

Latar Belakang: Penerapan good governance menjadi kebutuhan penting bagi organisasi publik untuk meningkatkan kepuasan pegawai dan kinerja organisasi. Pada instansi teknis seperti Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Wilayah Sungai Bengawan Solo Korwil Madiun, tata kelola yang baik diperlukan untuk mendukung efektivitas layanan dan pengelolaan sumber daya organisasi. Tujuan: Menganalisis pengaruh partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi. Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai sebanyak 80 orang, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 3.0. Hasil: Kepuasan pegawai merupakan mekanisme penting yang menghubungkan penerapan good governance dengan peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan pegawai merupakan mekanisme penting yang menghubungkan penerapan good governance dengan peningkatan kinerja organisasi. Kesimpulan: Kepuasan pegawai merupakan mekanisme penting yang menghubungkan penerapan good governance dengan peningkatan kinerja organisasi.

ABSTRACT

Background: The implementation of good governance is essential for public organizations to improve employee satisfaction and organizational performance. In technical public institutions such as the Public Works Water Resources Agency of East Java Province - Bengawan Solo River Basin Management Implementation Unit (Madiun Regional Office), good governance is needed to support service effectiveness and organizational resource management. Objective: to analyze the effects of employee participation, work orientation, social development, and economic management on organizational performance through employee satisfaction as a mediating variable. Method: This study employed a causal quantitative approach. The population consisted of all 80 employees therefore, a census sampling technique was applied. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using SEM-PLS. Results: The results show that employee participation, work orientation, social development, and economic management have positive and significant effects on employee satisfaction. Employee satisfaction also has a positive and significant effect on organizational performance. Furthermore, employee satisfaction mediates the effects of the four dimensions of good governance on organizational performance. Conclusions: Employee satisfaction serves as an important mechanism linking good governance implementation to improved organizational performance.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan ukuran penting keberhasilan organisasi pemerintah dalam menjalankan fungsi administrasi, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya fisik dan anggaran, tetapi juga oleh tata kelola organisasi, kualitas sumber daya manusia, serta kemampuan organisasi dalam membangun sistem kerja yang transparan, akuntabel, dan responsif. Kamelia dan Veranita (2022) menjelaskan bahwa pelayanan publik mencerminkan nilai suatu instansi pemerintah karena tujuan utama organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan yang semakin baik kepada masyarakat. Namun, persoalan pelayanan publik masih sering ditemukan, seperti prosedur yang berbelit, ketidakpastian waktu pelayanan, rendahnya responsivitas, dan lemahnya koordinasi antarbagian.

Dalam konteks tersebut, *good governance* menjadi pendekatan penting untuk memperkuat tata kelola organisasi publik. *Good governance* tidak hanya dipahami sebagai prinsip normatif dalam reformasi birokrasi, tetapi juga sebagai kerangka manajerial untuk membangun organisasi yang transparan, akuntabel, partisipatif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan. Sari (2023) menyatakan

bahwa *good governance* mencakup prinsip partisipasi publik, transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum, profesionalisme, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pemerintahan yang responsif dan inovatif. Karunia et al. (2023) menegaskan bahwa tata kelola yang baik dalam organisasi pemerintah berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, kepercayaan publik, dan kualitas pelayanan.

Penerapan *good governance* berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia karena pegawai merupakan pelaksana kebijakan, pelayanan teknis, dan pencapaian target organisasi. Kualitas tata kelola akan memengaruhi bagaimana pegawai merasakan keadilan, keterbukaan, dukungan, dan kepuasan kerja. Wang (2024) menjelaskan bahwa kepuasan pegawai mencakup emosi, persepsi, dan penilaian terhadap pengalaman kerja. Kepuasan yang tinggi dapat memperkuat komitmen, loyalitas, motivasi, dan produktivitas sehingga berdampak pada kinerja organisasi. Almarzooqi et al. (2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja, pencapaian personal, kompensasi, promosi, dan otonomi memengaruhi kepuasan kerja pegawai sektor publik.

Phuangsuwan et al. (2025) menjelaskan bahwa *good governance* dapat diukur melalui empat dimensi utama, yaitu *employee participation*, *work orientation*, *social development*, dan *economic management*. Keempat dimensi tersebut menjelaskan bagaimana tata kelola yang baik berhubungan dengan kepuasan pegawai dan kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai (Al-ansi, Jaboob, Mohsin, & Ba, 2023), partisipasi dan komunikasi organisasi menjadi determinan kepuasan pegawai sektor publik (Putra, Ma, Yunus, Harmen, & Amin, 2023), serta kesejahteraan sosial pegawai berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Hennicks, Heyns, & Rothmann, 2021).

Penelitian yang mengintegrasikan dimensi *good governance*, kepuasan pegawai sebagai mediasi, dan kinerja organisasi pada instansi teknis sektor publik di Indonesia masih terbatas. Phuangsuwan et al. (2025) telah menguji model serupa pada perusahaan bisnis di Thailand, sedangkan penelitian ini mengadaptasinya pada organisasi publik teknis di Indonesia, yaitu Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Wilayah Sungai Bengawan Solo Korwil Madiun. Instansi ini memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya air, operasi dan pemeliharaan infrastruktur irigasi, pengendalian banjir, serta pelayanan teknis kepada masyarakat dan sektor pertanian. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi terhadap kepuasan pegawai, pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja organisasi, serta peran mediasi kepuasan pegawai dalam hubungan antara dimensi *good governance* dan kinerja organisasi.

LANDASAN TEORI

Good governance merupakan konsep tata kelola yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan penegakan hukum dalam penyelenggaraan organisasi publik. Kamelia dan Veranita (2022) menjelaskan bahwa *good governance* merupakan mekanisme tata kelola yang bersih dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik. Sridhar et al. (2020) melalui kerangka TAP-C (*Transparency, Accountability, Public Participation, and Capacity*) menjelaskan bahwa tata kelola yang baik ditandai oleh transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, dan kapasitas institusional yang saling terintegrasi. Ingrams et al. (2020) juga menunjukkan bahwa transparansi dalam pemerintahan dapat meningkatkan kualitas tata kelola dan memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Dalam penelitian ini, *good governance* dioperasionalkan menjadi empat dimensi sebagaimana dikembangkan oleh Phuangsuwan et al. (2025), yaitu partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi. Partisipasi pegawai menggambarkan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, penyampaian aspirasi, dan respons organisasi terhadap kebutuhan pegawai. García-Arca et al. (2024) menyatakan bahwa partisipasi pegawai dapat meningkatkan keterlibatan, rasa memiliki, dan kontribusi terhadap keberlanjutan organisasi. Igbe & Oti (2024) juga menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dalam rapat dan kebebasan menyampaikan pendapat berhubungan dengan kepuasan kerja.

Orientasi kerja berkaitan dengan keselarasan perilaku pegawai terhadap nilai organisasi, kepatuhan terhadap aturan, dan penolakan terhadap penyimpangan. Jiang & Wrzesniewski (2021) menyatakan bahwa orientasi kerja berkaitan dengan makna kerja dan keselarasan nilai individu dengan pekerjaan. Pengembangan sosial menunjukkan upaya organisasi meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui keterbukaan rekrutmen, pembelajaran berkelanjutan, nilai kejujuran dan keadilan, serta fasilitas kesejahteraan. Hennicks et al. (2021) menjelaskan bahwa kesejahteraan sosial dalam organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.

Pengelolaan ekonomi dalam organisasi publik mengacu pada kemampuan organisasi mengelola sumber daya keuangan secara transparan, etis, efisien, dan sesuai aturan. Manigandan et al. (2024)

menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya yang baik mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Karunia et al. (2023) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi pemerintah merupakan bagian penting dari tata kelola yang baik. Dengan demikian, tata kelola yang baik dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih adil, terbuka, dan dipercaya pegawai.

Kepuasan pegawai merupakan respons emosional dan evaluatif pegawai terhadap pekerjaannya. Wang (2024) menjelaskan bahwa kepuasan pegawai mencakup penilaian terhadap kebijakan organisasi, lingkungan kerja, struktur kerja, kesejahteraan, kompensasi, hubungan kerja, dan keadilan. Robbins & Jugde (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap positif individu terhadap pekerjaan. Kinerja organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan melalui penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Kolk (2022) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja sektor publik harus menggunakan indikator yang relevan, transparan, dan objektif, sedangkan Febriyanti et al. (2024) menegaskan pentingnya pengukuran input, output, dan outcome.

Hubungan antara *good governance*, kepuasan pegawai, dan kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui logika bahwa tata kelola yang baik menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, partisipatif, dan mendukung. Lingkungan tersebut meningkatkan kepuasan pegawai, kemudian kepuasan pegawai mendorong motivasi, komitmen, dan kinerja organisasi. Phuangsuwan et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan pegawai berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *good governance* dan kinerja organisasi. Vizcaíno et al. (2023) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara praktik organisasi dan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini adalah:

- H1: Partisipasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai;
- H2: Orientasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai;
- H3: Pengembangan sosial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai;
- H4: Pengelolaan ekonomi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai;
- H5: Kepuasan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi;
- H6: Kepuasan pegawai dapat memediasi pengaruh partisipasi pegawai terhadap kinerja organisasi;
- H7: Kepuasan pegawai dapat memediasi pengaruh orientasi kerja terhadap kinerja organisasi;
- H8: Kepuasan pegawai dapat memediasi pengaruh pengembangan sosial terhadap kinerja organisasi;
- H9: Kepuasan pegawai dapat memediasi pengaruh pengelolaan ekonomi terhadap kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian berupa angka dari jawaban responden yang dianalisis menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2022). Strategi kausal digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antarvariabel, yaitu pengaruh partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi terhadap kepuasan pegawai dan kinerja organisasi (Sugiyono, 2022).

Penelitian dilakukan pada Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Wilayah Sungai Bengawan Solo Korwil Madiun. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja pada instansi tersebut, baik pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap, yang secara aktif terlibat dalam kegiatan teknis maupun administratif. Jumlah populasi sebanyak 80 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan masih dapat dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Data sekunder diperoleh dari buku, artikel jurnal, peraturan, dan dokumen pendukung yang relevan. Pengumpulan data dilakukan dengan memperhatikan persetujuan responden, kerahasiaan identitas, dan penggunaan data hanya untuk kepentingan akademik.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah empat dimensi *good governance*, yaitu partisipasi pegawai (X1), orientasi kerja (X2), pengembangan sosial (X3), dan pengelolaan ekonomi (X4). Variabel mediasi adalah kepuasan pegawai (Z), sedangkan variabel dependen adalah kinerja organisasi (Y). Instrumen penelitian dikembangkan dari indikator Phuangsuwan et al. (2025) dan disesuaikan dengan konteks Dinas PU SDA WS Bengawan Solo Korwil Madiun.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator utama	Jumlah item
Partisipasi Pegawai (X1)	1. Kebebasan menyampaikan aspirasi dan kritik; 2. Partisipasi dalam pemilihan pimpinan;	3

Variabel	Indikator utama	Jumlah item
	3. Tanggapan manajemen terhadap kebutuhan pegawai; Sumber: Phuangsuan <i>et al.</i> (2025)	
Orientasi Kerja (X2)	1. Kepatuhan terhadap hukum; 2. Kesadaran terhadap faktor sosial dan ekonomi; 3. Penolakan terhadap korupsi dan penyimpangan. Sumber: Phuangsuan <i>et al.</i> (2025)	3
Pengembangan Sosial (X3)	1. Keterbukaan rekrutmen; 2. Promosi pembelajaran sepanjang hayat dan transparansi pengembangan SDM; 3. Penanaman nilai kejujuran dan keadilan; 4. Ketersediaan kesejahteraan. Sumber: Phuangsuan <i>et al.</i> (2025)	4
Pengelolaan Ekonomi (X4)	1. Manajemen keuangan dilakukan secara etis dan kuat; 2. Ketaatan terhadap aturan finansial; 3. Transparansi dalam kebijakan dan laporan keuangan. Sumber: Phuangsuan <i>et al.</i> (2025)	3
Kepuasan Pegawai (Z)	1. Kepuasan terhadap kebijakan dan program kerja organisasi; 2. Kepuasan terhadap struktur kerja dan hubungan atasan; 3. Kepuasan terhadap sistem kompensasi dan kesejahteraan; 4. Kepuasan terhadap transparansi dan keadilan organisasi. Sumber: Phuangsuan <i>et al.</i> (2025)	4
Kinerja Organisasi (Y)	1. Efisiensi operasional; 2. Produktivitas kerja; 3. Kemampuan inovasi dan pembaruan sistem kerja; 4. Stabilitas organisasi. Sumber: Phuangsuan <i>et al.</i> (2025)	4

Metode analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS 3.0. Analisis dilakukan melalui evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi inner model untuk menguji hubungan antarvariabel melalui koefisien jalur, *t-statistic*, *p-value*, *R-square*, dan *Q-square*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 80 pegawai Dinas PU SDA WS Bengawan Solo Korwil Madiun. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu 52 orang atau 65%, sedangkan perempuan berjumlah 28 orang atau 35%. Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 41-50 tahun sebanyak 34 orang atau 42,5%, diikuti usia 31-40 tahun sebanyak 28 orang atau 35%. Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden merupakan pegawai tetap sebanyak 59 orang atau 73,8%, sedangkan pegawai tidak tetap sebanyak 21 orang atau 26,3%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif dan memiliki struktur kepegawaian yang relatif stabil.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	52	65,0%
	Perempuan	28	35,0%
Usia	21-30 tahun	10	12,5%
	31-40 tahun	28	35,0%
	41-50 tahun	34	42,5%
	51-60 tahun	8	10,0%
Status pegawai	Pegawai tetap	59	73,8%
	Pegawai tidak tetap	21	26,3%

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian valid dan reliabel. Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, dengan rentang 0,880 hingga 0,909. Nilai *loading factor* seluruh indikator berada pada rentang 0,924 hingga 0,964, sehingga memenuhi kriteria validitas karena lebih besar dari 0,7. Nilai *composite reliability* seluruh variabel berada pada rentang 0,957 hingga 0,971, sedangkan *Cronbach's alpha* berada pada rentang 0,932 hingga 0,960. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Tabel 3. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite reliability	Cronbach's alpha	Keterangan
Partisipasi Pegawai (X1)	0,907	0,967	0,949	Valid dan reliabel
Orientasi Kerja (X2)	0,881	0,957	0,932	Valid dan reliabel
Pengembangan Sosial (X3)	0,890	0,970	0,959	Valid dan reliabel
Pengelolaan Ekonomi (X4)	0,909	0,968	0,950	Valid dan reliabel
Kepuasan Pegawai (Z)	0,880	0,967	0,955	Valid dan reliabel
Kinerja Organisasi (Y)	0,892	0,971	0,960	Valid dan reliabel

Sumber: Data diolah, 2026

Evaluasi *inner model* menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima karena memiliki nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, kepuasan pegawai memediasi pengaruh seluruh dimensi *good governance* terhadap kinerja organisasi.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	T-statistic	P-value
H1	PP -> KP	0,297	4,804	0,000
H2	OK -> KP	0,221	3,001	0,004
H3	PS -> KP	0,271	3,543	0,001
H4	PE -> KP	0,363	4,946	0,000
H5	KP -> KO	0,888	31,909	0,000
H6	PP -> KP -> KO	0,264	4,836	0,000
H7	OK -> KP -> KO	0,196	3,028	0,003
H8	PS -> KP -> KO	0,240	3,577	0,001
H9	PE -> KP -> KO	0,323	4,902	0,000

Sumber: Data diolah, 2026

Keterangan: PP = Partisipasi Pegawai, OK = Orientasi Kerja, PS = Pengembangan Sosial, PE = Pengelolaan Ekonomi, KP = Kepuasan Pegawai, dan KO = Kinerja Organisasi. Seluruh hubungan signifikan karena *p-value* < 0,05.

Nilai *R-square* menunjukkan bahwa partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi mampu menjelaskan kepuasan pegawai sebesar 67,4%. Sementara itu, kepuasan pegawai mampu menjelaskan kinerja organisasi sebesar 78,8%. Nilai *Q-square* sebesar 0,931 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang sangat baik. Dengan demikian, model yang dibangun memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara *good governance*, kepuasan pegawai, dan kinerja organisasi.

Pembahasan

Partisipasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Artinya, semakin besar kesempatan pegawai untuk menyampaikan aspirasi, memberikan kritik, dan memperoleh respons dari atasan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai. Temuan ini sejalan dengan García-Arca et al. (2024), Putra et al. (2023), serta Igbe & Oti (2024), yang menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dalam membangun rasa memiliki, komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja. Dalam konteks Dinas PU SDA WS Bengawan Solo Korwil Madiun, partisipasi pegawai penting karena pekerjaan teknis membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan masukan dari pegawai pelaksana.

Orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan, kesadaran terhadap kondisi sosial ekonomi

masyarakat, dan penolakan terhadap praktik korupsi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, aman, dan profesional. Hasil ini sesuai dengan Jiang & Wrzesniewski (2021), yang menjelaskan bahwa keselarasan makna kerja dan nilai organisasi dapat memengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Orientasi kerja yang berlandaskan integritas dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

Pengembangan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa keterbukaan rekrutmen, pengembangan kompetensi, nilai kejujuran dan keadilan, serta fasilitas kesejahteraan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Temuan ini sejalan dengan Hennicks et al. (2021), yang menunjukkan bahwa kesejahteraan sosial pegawai berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dalam organisasi publik, pengembangan sosial penting karena pegawai membutuhkan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, merasakan perlakuan yang adil, dan memperoleh dukungan kesejahteraan yang memadai.

Pengelolaan ekonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Koefisien pengaruh pengelolaan ekonomi sebesar 0,363 merupakan nilai terbesar di antara pengaruh empat dimensi *good governance* terhadap kepuasan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang transparan, akuntabel, dan sesuai regulasi menjadi faktor yang paling kuat dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Temuan ini mendukung Karunia et al. (2023), yang menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi pemerintah.

Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan koefisien sebesar 0,888. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai merupakan faktor yang sangat kuat dalam mendorong kinerja organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap kebijakan organisasi, struktur kerja, hubungan dengan atasan, kompensasi, kesejahteraan, dan transparansi organisasi akan cenderung bekerja lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan Wang (2024) serta Vizcaino et al. (2023), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan produktivitas, komitmen, loyalitas, dan kinerja organisasi.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan pegawai memediasi pengaruh partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi terhadap kinerja organisasi. Peran mediasi paling besar terlihat pada pengaruh pengelolaan ekonomi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan pegawai dengan koefisien sebesar 0,323. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas ekonomi menjadi jalur penting dalam membangun kepuasan pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat model Phuansuwan et al. (2025), tetapi menunjukkan perbedaan konteks karena seluruh dimensi *good governance* signifikan pada organisasi publik teknis di Indonesia.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan prosedur dan target kerja, tetapi perlu memperhatikan kepuasan pegawai sebagai faktor internal yang sangat menentukan. Pimpinan organisasi perlu membangun sistem partisipasi pegawai yang lebih terbuka, memperkuat orientasi kerja berbasis integritas, memperluas program pengembangan kompetensi dan kesejahteraan, serta meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi pegawai, orientasi kerja, pengembangan sosial, dan pengelolaan ekonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Wilayah Sungai Bengawan Solo Korwil Madiun. Kepuasan pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, kepuasan pegawai terbukti memediasi pengaruh keempat dimensi *good governance* terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *good governance* dalam organisasi publik tidak hanya penting untuk menciptakan sistem kerja yang transparan, akuntabel, dan berintegritas, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan pegawai sebagai dasar pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik.

Saran

Pimpinan Dinas PU SDA WS Bengawan Solo Korwil Madiun perlu meningkatkan ruang partisipasi pegawai melalui forum komunikasi dan evaluasi terbuka. Organisasi juga perlu memperkuat orientasi kerja berbasis integritas dan kepatuhan regulasi, memperluas program pengembangan kompetensi, serta meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan dan kebijakan anggaran. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja, serta memperluas objek penelitian pada instansi publik lainnya agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-ansi, Abdullah M., Jaboob, Mohammed, Mohsin, Ali, & Ba, Salim. (2023). *Examining the Mediating Role of Job Satisfaction between Motivation , Organizational Culture , and Employee Performance in Higher Education : A Case Study in the Arab Region*. 30–42.
- Almarzooqi, Alounoud, Hanach, Nivine, Hijazi, Heba, Rashed, Eman, & Alketbi, Mahra. (2025). *Factors influencing job satisfaction among public-sector employees in the united arab emirates : a cross-sectional study*. 1–11.
- Febriyanti, Doris, Widianingsih, Ida, Sumaryana, Asep, Buchari, Rd Ahmad, Febriyanti, Doris, Widianingsih, Ida, Sumaryana, Asep, & Buchari, Rd Ahmad. (2024). The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations – a literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315681>
- García-Arca, Jesús, Garrido, A. Trinidad González Portela, & Prado-prado, J. Carlos. (2024). Deploying Sustainability Through Employee Participation. An Action Research Proposal. *Systemic Practice and Action Research*, 37, 19–40.
- Hennicks, Eugeny, Heyns, Marita M., & Rothmann, Sebastiaan. (2021). Social well-being, job satisfaction, organisational citizenship behaviour and intentions to leave in a utility organisation. *Journal of Industrial Psychology*, 480(0), 1–11.
- Igbe, Philomena Ekwutosi, & Oti, Evaristus Osita. (2024). Employee Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Non-teaching Staff of Abia State University , Uturu. *Direct Research Journal of Management and Strategic Studies*, 5(2), 103–113.
- Ingrams, Alex, Kaufmann, Wesley, & Jacobs, Daan. (2020). Testing the open government recipe: Are vision and voice good governance ingredients? *Journal of Behavioral Public Administration*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30636/jbpa.31.114>
- Jiang, Winnie Y., & Wrzesniewski, Amy. (2021). Organization Science Misaligned Meaning : Couples ' Work-Orientation Incongruence and Their Work Outcomes Misaligned Meaning : Couples ' Work-Orientation Incongruence and Their Work Outcomes. *Organization Science*, 1(1), 1–25.
- Kamelia, Lidia, & Veranita, Mira. (2022). Analisis Implementasi Good Governance dalam Mewujudkan Pelayanan Publik yang Berkualitas di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 289–299.
- Karunia, R. Luki, Darmawansyah, Darmawansyah, Dewi, Kurnia Sari, & Prasetyo, Johan Hendri. (2023). The Importance of Good Governance in the Government Organization. *HighTech and Innovation Journal*, 4(1), 75–89.
- Kolk, Berend van der. (2022). Performance measurement in the public sector : Mapping 20 years of survey research. *Financial Accounting & Management*, 38, 703–729. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>
- Manigandan, Palanisamy, Alam, Md Shabbir, Murshed, Muntasir, Ozturk, Ilhan, Altuntas, Sumeyya, & Alam, Mohammad Mahtab. (2024). Promoting sustainable economic growth through natural resources management, green innovations, environmental policy deployment, and financial development: Fresh evidence from India. *Resources Policy*, 90, 104681. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104681>
- Phuangsuwan, Penpim, Siripipatthanakul, Supaprawat, Praesri, Siriporn, & Rakpathum, Watthanasakon. (2025). The relationship between good governance and organizational performance through the mediating role of employee satisfaction. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1), 100–108. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art9>
- Putra, Zainal, Ma, Jasman J., Yunus, Mukhlis, Harmen, Hamdi, & Amin, Hanudin. (2023). Determinants of Job Satisfaction of Public Sector Organizations ' Employees in Six Continents : A Systematic Review. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64–76.
- Robbins, S. P., & Jugde, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Ade Risna. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39–46.
- Sridhar, Kala Seetharam, Gadgil, Ranjit, Dhingra, Chhavi, Transport, The, & Initiative, Governance. (2020). *Paving the Way for Better Governance in Urban Transport*. Springer.

- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Vizcaíno, Franklin Velasco, Martin, Silvia L., & Jaramillo, Fernando. (2023). The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance : Do company ethics matter ? *Journal of Business Research*, 158(January), 113697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113697>
- Wang, Yilin. (2024). Factors Affecting Employees ' Job Satisfaction : Organizational and Individual Levels. *SHS Web of Conferences*, 181, 1–5.