

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kelurahan adalah wilayah administratif di bawah kecamatan yang merupakan bagian dari pemerintahan kabupaten/kota. Sebagai unit pemerintahan di tingkat lokal, kelurahan berperan penting dalam menjalankan fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat secara langsung. Kelurahan menjadi penghubung antara masyarakat dengan pemerintah kabupaten/kota, memastikan program-program pemerintah berjalan efektif di tingkat lokal.

Dalam penelitian ini, objek yang dikaji adalah Kantor Kelurahan Sutorejo dan Kelurahan Mulyorejo, yang terletak di Kecamatan Mulyorejo, Kota Surabaya. Kedua kelurahan ini merupakan wilayah administratif perkotaan yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan geografis yang relevan dengan kajian mengenai tata kelola pemerintahan lokal.

Kelurahan memiliki struktur organisasi yang terdiri dari:

1. Lurah

Pemimpin kelurahan yang bertugas mengkoordinasikan semua kegiatan pemerintahan.

2. Sekretaris Kelurahan

Membantu lurah dalam pengelolaan administrasi dan koordinasi perangkat kelurahan.

### 3. Kepala Seksi

Mengelola berbagai urusan, seperti:

#### a. Pemerintahan

Mengatur administrasi kependudukan dan ketertiban wilayah.

#### b. Pelayanan Umum

Mengelola pelayanan administratif kepada warga.

#### c. Kesejahteraan Sosial

Mengurus program kesejahteraan masyarakat.

Fungsi Kantor Kelurahan antara lain :

##### 1. Pelayanan Publik

Memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat, seperti pengurusan dokumen kependudukan, surat izin, dan lainnya.

##### 2. Pemberdayaan Masyarakat

Melaksanakan program-program yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat.

##### 3. Pengelolaan Pembangunan

Mengkoordinasikan pembangunan infrastruktur dan fasilitas umum di tingkat lokal.

##### 4. Koordinasi dengan Lembaga Kemasyarakatan

Bekerja sama dengan organisasi masyarakat seperti Karang Taruna, PKK, dan LPM.

Kelurahan menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, anggaran, dan infrastruktur. Namun, keberadaan kelurahan juga

membuka peluang untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, memperkuat pelayanan publik, serta mendorong inovasi di tingkat lokal.

Sebagai ujung tombak pemerintahan, kelurahan memainkan peran strategis dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara pemerintah dan masyarakat. Melalui kelurahan, berbagai program pemerintah dapat dijalankan dengan efektif untuk mendukung kesejahteraan masyarakat di tingkat akar rumput.

## **5.2 Data Penelitian**

Pada bagian ini, data hasil studi yang diperoleh melalui analisis kuesioner mencakup informasi terkait karakteristik responden dan deskripsi variabel yang diteliti. Selain itu, penerapan uji statistik dilakukan dengan menggunakan metode analisis SEM PLS. SEM PLS digunakan dalam analisis untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

### **5.2.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik data ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai profil responden, yang memungkinkan peneliti untuk mengetahui latar belakang demografis dan profesional dari para peserta penelitian. Penelitian ini melibatkan sejumlah pegawai dari Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya, sebanyak 35 orang, yang masing-masing memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda.

### 5.2.2 Jenis Kelamin Responden

Dalam penelitian ini, responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin menjadi dua kategori, yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan informasi sebagai berikut :

**Tabel V.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki     | 21     | 60 %       |
| Perempuan     | 14     | 40 %       |
| Total         | 35     | 100%       |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Menurut tabel 5.1, mayoritas responden adalah pegawai laki-laki, dengan persentase sebesar 60 %. Di sisi lain, responden perempuan hanya mencakup sebesar 40 %.

### 5.2.3 Usia Responden

Berdasarkan umur responden, Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya dapat dikelompokkan ke dalam empat rentang usia. Hasil analisis data tersebut disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel V.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia          | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| 20 - 30 tahun | 5      | 14,3 %     |
| 31 - 40 tahun | 11     | 31,4 %     |
| 41 - 50 tahun | 12     | 34,3 %     |
| > 50 tahun    | 7      | 20,0 %     |
| Total         | 35     | 100 %      |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Merujuk pada hasil sebaran frekuensi berdasar usia menunjukkan bahwa sebagian besar (34,3 %) responden usianya di 41 - 50 tahun.

#### 5.2.4 Berdasarkan Pendidikan Responden

Mengacu pada pendidikan terakhir yang diselesaikan responden, dapat diklasifikasikan menjadi empat jenjang pendidikan. Hasil olah datanya, dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel V.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

| Pendidikan | Jumlah | Presentase |
|------------|--------|------------|
| SMA/SMK    | 14     | 40 %       |
| D3         | 1      | 2,9 %      |
| D4         | 2      | 5,7 %      |
| S1         | 18     | 51,4 %     |
| Total      | 35     | 100%       |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Sesuai dengan hasil distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar (51,4 %) responden penelitian ini memiliki jenjang pendidikan terakhir S1.

#### 5.2.5 Berdasarkan Masa Kerja

Menurut masa kerja terakhir responden, dapat diklasifikasikan menjadi tiga masa kerja. Hasil olah datanya, dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel V.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Pendidikan    | Jumlah | Presentase |
|---------------|--------|------------|
| 1 - 10 tahun  | 13     | 37,1 %     |
| 11 - 20 tahun | 17     | 48,6 %     |
| 21 - 30 tahun | 5      | 14,3 %     |
| Total         | 35     | 100%       |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Mengacu pada hasil sebaran frekuensi berdasarkan masa kerja responden dapat diketahui bahwa sebagian besar (51,4 %) responden penelitian ini memiliki masa kerja 11-20 tahun.

### 5.2.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian mencakup empat variabel. Deskripsi variabel mengacu pada jawaban responden terhadap kuesioner yang telah dijawab.

#### 5.2.6.1 Variabel Dukungan Organisasi (X1)

Variabel Dukungan Organisasi dalam penelitian ini terdiri atas delapan item pernyataan. Berikut hasil olah datanya:

**Tabel V.5**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Dukungan Organisasi**

| No | Pernyataan  | Pilihan Jawaban |    |    |    |    | Mean |
|----|---|-----------------|----|----|----|----|------|
|    |   | STS             | TS | CS | S  | SS |      |
|    |   | 1               | 2  | 3  | 4  | 5  |      |
| 1  | Saya merasa bahwa kontribusi yang saya berikan diakui dan dihargai oleh organisasi                        |                 |    | 2  | 22 | 11 | 4,26 |
| 2  | Organisasi menghargai usaha ekstra yang saya lakukan untuk menyelesaikan tugas saya                       |                 |    | 8  | 24 | 3  | 3,86 |
| 3  | Setiap keluhan yang saya ajukan mendapatkan perhatian dan respons yang sesuai dari organisasi             |                 |    | 5  | 26 | 4  | 3,97 |
| 4  | Organisasi menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap kesejahteraan saya sebagai pegawai                 |                 |    | 5  | 26 | 4  | 3,97 |
| 5  | Organisasi memberikan masukan yang konstruktif ketika saya tidak mencapai standar kinerja yang diharapkan |                 |    | 8  | 20 | 7  | 3,97 |
| 6  | Saya merasa bahwa organisasi peduli terhadap kepuasan saya  |                 |    | 12 | 18 | 5  | 3,80 |

| No | Pernyataan  | Pilihan Jawaban |    |    |     |    | Mean |
|----|---|-----------------|----|----|-----|----|------|
|    |   | STS             | TS | CS | S   | SS |      |
|    |   | 1               | 2  | 3  | 4   | 5  |      |
|    | dalam melaksanakan pekerjaan saya   |                 |    |    |     |    |      |
| 7  | Organisasi memberikan perhatian yang signifikan terhadap kebutuhan dan kondisi kerja saya |                 |    | 8  | 19  | 8  | 4,00 |
| 8  | Keberhasilan yang saya capai dalam pekerjaan diakui dan dihargai oleh organisasi          |                 |    | 11 | 18  | 6  | 3,86 |
|    | Total   |                 |    | 59 | 173 | 48 | 3,96 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 173 jawaban dari delapan pernyataan tentang dukungan organisasi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,96 yang termasuk kategori tinggi.

#### 5.2.6.2 Variabel Kompetensi (X2)

Variabel Kompetensi dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan.

Berikut hasil olah datanya :

PRO PATRIA  
**Tabel V.6**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kompetensi**

| No | Pernyataan   | Pilihan Jawaban |    |    |    |    | Mean |
|----|--|-----------------|----|----|----|----|------|
|    |  | STS             | TS | CS | S  | SS |      |
|    |  | 1               | 2  | 3  | 4  | 5  |      |
| 1  | Karakter pribadi saya, seperti kejujuran dan kedisiplinan, mendukung kemampuan saya untuk bekerja dengan efektif |                 |    | 2  | 16 | 17 | 4,43 |
| 2  | Saya memiliki keyakinan yang kuat tentang kemampuan dan peran saya dalam organisasi                              |                 |    |    | 22 | 13 | 4,37 |
| 3  | Saya memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan saya dengan baik                 |                 |    | 3  | 23 | 9  | 4,17 |
| 4  | Keterampilan teknis dan non-   |                 |    | 8  | 21 | 6  | 3,94 |



| No | Pernyataan  | Pilihan Jawaban |    |    |     |    | Mean |
|----|---|-----------------|----|----|-----|----|------|
|    |   | STS             | TS | CS | S   | SS |      |
|    |   | 1               | 2  | 3  | 4   | 5  |      |
|    | teknis saya mendukung efektivitas saya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan."                      |                 |    |    |     |    |      |
| 5  | Motivasi saya untuk mencapai hasil yang baik mendorong saya untuk terus mengembangkan kompetensi saya |                 |    | 11 | 22  | 2  | 3,74 |
|    | Total   |                 |    | 24 | 104 | 47 | 4,13 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam penelitian ini mayoritas menanggapi “setuju” yaitu sebanyak 104 jawaban dari lima pernyataan tentang kompetensi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4,13, yang termasuk kategori tinggi.

#### 5.2.6.3 Variabel Budaya Organisasi (Z)

Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan. Berikut hasil olah datanya:

**Tabel V.7**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Budaya Organisasi**

| No | Pernyataan  | Pilihan Jawaban |    |    |    |    | Mean |
|----|---|-----------------|----|----|----|----|------|
|    |   | STS             | TS | CS | S  | SS |      |
|    |   | 1               | 2  | 3  | 4  | 5  |      |
| 1  | Organisasi memberikan fleksibilitas dalam cara saya menyelesaikan pekerjaan, memungkinkan saya untuk menemukan metode yang paling efektif |                 |    | 2  | 15 | 18 | 4,46 |
| 2  | Organisasi menunjukkan toleransi terhadap risiko yang terkait dengan pekerjaan dan memberikan dukungan dalam menghadapi tantangan         |                 |    | 3  | 18 | 14 | 4,31 |
| 3  | Organisasi menyediakan kejelasan  |                 |    | 6  | 20 | 9  | 4,09 |



|   |   |  |  |    |     |    |      |
|---|---|--|--|----|-----|----|------|
|   | yang cukup mengenai saran dan harapan untuk pencapaian tujuan organisasi  |  |  |    |     |    |      |
| 4 | Organisasi berupaya keras untuk menciptakan koordinasi yang efektif antar unit dan departemen                                 |  |  | 4  | 25  | 6  | 4,06 |
| 5 | Atasan saya memberikan dukungan yang memadai, termasuk dalam hal komunikasi, untuk membantu saya dalam menjalankan tugas saya |  |  | 4  | 28  | 3  | 3,97 |
|   | Total   |  |  | 19 | 106 | 50 | 4,18 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam studi ini sebagian responden menjawab “setuju” yaitu sebanyak 106 jawaban dari lima pernyataan tentang budaya organisasi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 4,18 yang termasuk kategori tinggi

#### 5.2.6.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai dalam penelitian ini mencakup lima item pernyataan. Berikut hasil olah datanya:

**Tabel V.8**  
**Deskripsi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Pegawai**

| No | Pernyataan  | Pilihan Jawaban |    |    |    |    | Mean |
|----|---|-----------------|----|----|----|----|------|
|    |   | STS             | TS | CS | S  | SS |      |
|    |   | 1               | 2  | 3  | 4  | 5  |      |
| 1  | Saya selalu berusaha untuk menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi           |                 |    | 10 | 21 | 4  | 3,83 |
| 2  | Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan dalam waktu yang ditentukan  |                 |    | 17 | 15 | 5  | 3,60 |
| 3  | Saya selalu menyelesaikan tugas dan proyek sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. |                 |    | 21 | 13 | 1  | 3,43 |
| 4  | Saya mengelola sumber daya dan waktu dengan cara yang efektif                           |                 |    | 19 | 15 | 1  | 3,49 |

|   |  |  |  |    |    |    |      |
|---|--|--|--|----|----|----|------|
|   | untuk mencapai hasil yang optimal.   |  |  |    |    |    |      |
| 5 | Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya secara mandiri tanpa perlu banyak bimbingan |  |  | 21 | 14 | 35 | 3,40 |
|   | Total  |  |  | 21 | 78 | 46 | 3,55 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Secara keseluruhan responden dalam studi ini mayoritas memberikan jawaban “setuju” yaitu sebanyak 78 jawaban dari lima pernyataan tentang kinerja pegawai, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,55 yang termasuk kategori tinggi.

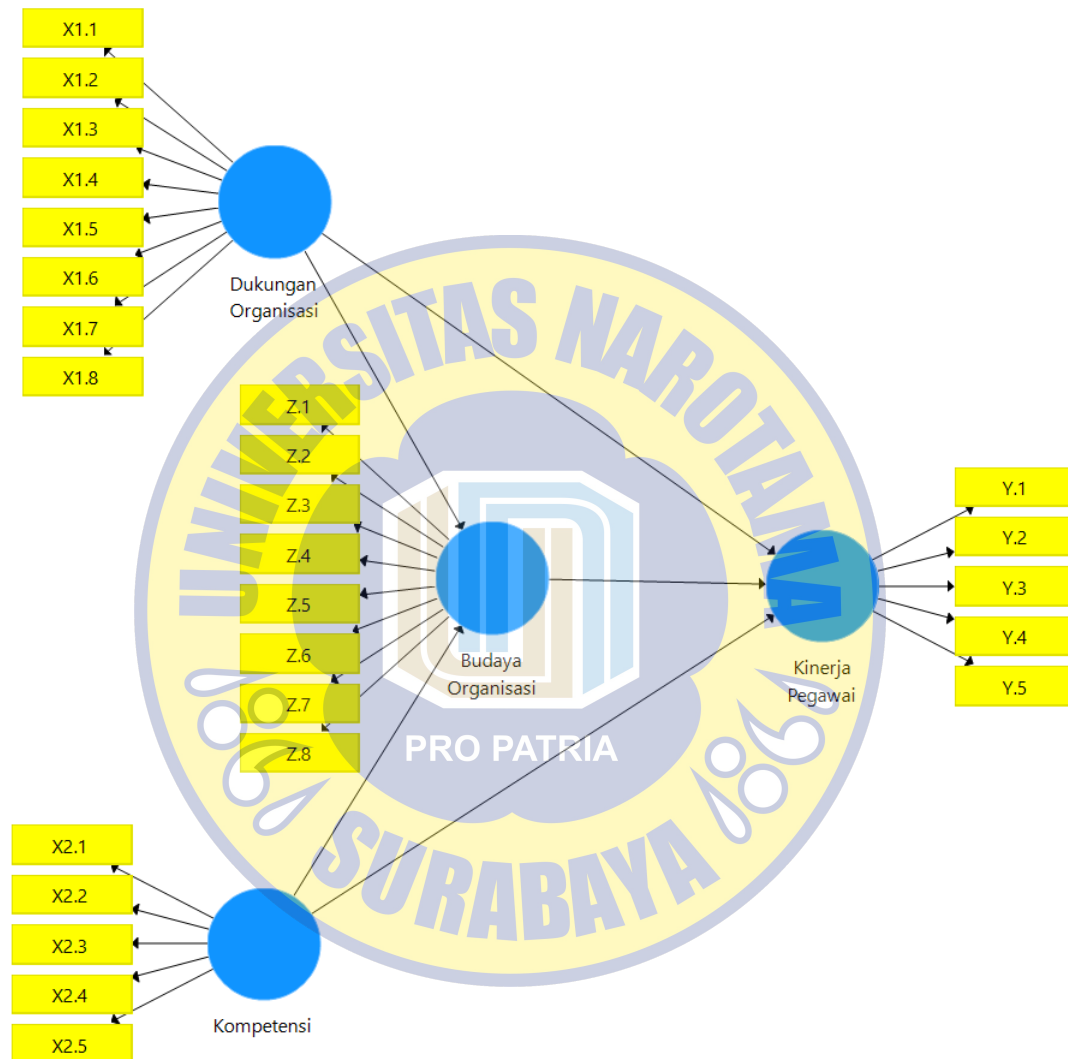
### 5.2.7 Hasil Uji Statistik

Dalam penelitian ini, uji statistik dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan pendekatan berbasis varian. SEM-PLS dipilih karena kemampuannya dalam menangani model yang kompleks, mengolah data dengan ukuran sampel kecil hingga besar, serta mengakomodasi variabel laten dengan indikator reflektif maupun formatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sekaligus menguji hipotesis secara simultan, sehingga menghasilkan temuan yang lebih akurat dan komprehensif dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

#### 5.2.7.1 Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pada studi ini, hipotesis diuji menggunakan metode analisis *Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan program

smart PLS 3.0. Di bawah ini, disajikan skema model awal program SEM PLS yang telah diuji:



**Gambar V.1**

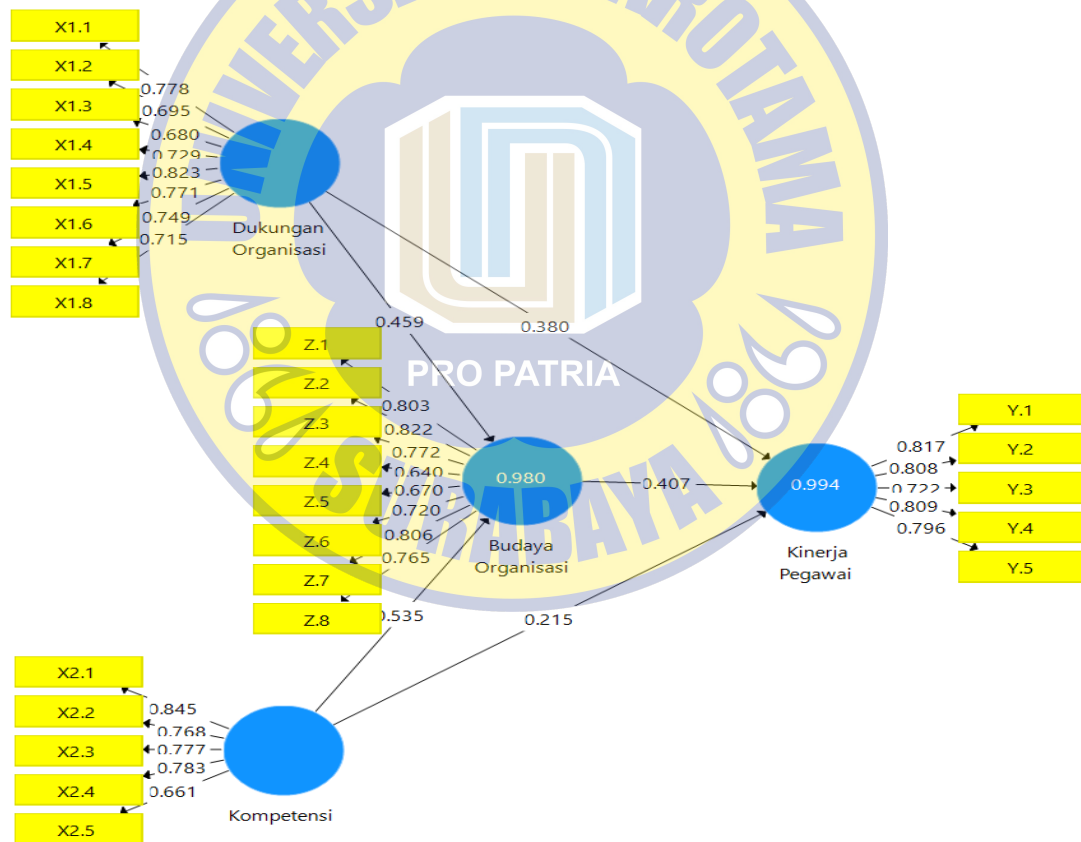
### **Model Penelitian**

Dari model PLS dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua variabel independen, yaitu Dukungan Organisasi, dan Kompetensi, satu variabel

intervening yaitu Budaya Organisasi, dan satu variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai. Model ini memiliki lima hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut dan dua hubungan tidak langsung.

### 5.2.7.2 Evaluasi Outer Model

Dalam pengevaluasian *outer model*, terdapat beberapa aspek yang dievaluasi, antara lain validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan *alpha Cronbach*. Di bawah ini, disajikan gambar hasil pengolahan data dalam aplikasi smart-PLS untuk outer model:



**Gambar V.2**  
*Outer Model*

### 5.2.7.3 Convergent Validity

Untuk menguji validitas konvergen, digunakan nilai faktor muatan luar (*outer loading*). Suatu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen dengan baik jika nilai faktor muatan luar  $> 0,5$ . Berikut ini adalah nilai faktor muatan luar dari setiap indikator pada variabel penelitian:

**Tabel V.9**  
***Outer Loading***

| Variabel                 | Indikator | <i>Outer loading</i> |
|--------------------------|-----------|----------------------|
| Dukungan Organisasi (X1) | X1.1      | 0.778                |
|                          | X1.2      | 0.695                |
|                          | X1.3      | 0.680                |
|                          | X1.4      | 0.729                |
|                          | X1.5      | 0.823                |
|                          | X1.6      | 0.771                |
|                          | X1.7      | 0.749                |
|                          | X1.8      | 0.715                |
| Kompetensi (X2)          | X2.1      | 0.845                |
|                          | X2.2      | 0.768                |
|                          | X2.3      | 0.777                |
|                          | X2.4      | 0.783                |
| Kinerja Pegawai (Y)      | Y.1       | 0.817                |
|                          | Y.2       | 0.808                |
|                          | Y.3       | 0.722                |
|                          | Y.4       | 0.809                |
|                          | Y.5       | 0.796                |
| Budaya Organisasi (Z)    | Z.1       | 0.803                |
|                          | Z.2       | 0.822                |
|                          | Z.3       | 0.772                |
|                          | Z.4       | 0.640                |
|                          | Z.5       | 0.670                |
|                          | Z.6       | 0.720                |
|                          | Z.7       | 0.806                |
|                          | Z.8       | 0.765                |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Pada tabel 5.9 di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai faktor muatan luar (*outer loading*) > 0,5. Menurut Chin yang dikutip oleh Ghozali (2018), nilai faktor muatan luar antara 0,5 hingga 0,6 sudah cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen. Data tersebut menunjukkan bahwa tidak ada indikator dengan nilai *loading* faktor yang kurang dari 0,6, sehingga semua indikator dianggap layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut.

#### 5.2.7.4 Discriminant Validity

Pada bagian ini, akan dijelaskan hasil pengujian validitas diskriminan. Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai *cross loading*. Sebuah indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan jika nilai *cross loading* indikator pada variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah nilai *cross loading* dari setiap indikator:

**Tabel V.10**  
**Cross Loading**

| Indikator | Variabel |       |       |       |
|-----------|----------|-------|-------|-------|
|           | X1       | X2    | Z     | Y     |
| X1.1      | 0.778    | 0.761 | 0.764 | 0.762 |
| X1.2      | 0.695    | 0.679 | 0.668 | 0.679 |
| X1.3      | 0.680    | 0.677 | 0.673 | 0.669 |
| X1.4      | 0.729    | 0.697 | 0.689 | 0.702 |
| X1.5      | 0.823    | 0.818 | 0.808 | 0.818 |
| X1.6      | 0.771    | 0.768 | 0.759 | 0.781 |
| X1.7      | 0.749    | 0.756 | 0.770 | 0.764 |
| X1.8      | 0.715    | 0.683 | 0.718 | 0.714 |
| X2.1      | 0.808    | 0.845 | 0.829 | 0.814 |
| X2.2      | 0.736    | 0.768 | 0.753 | 0.755 |
| X2.3      | 0.743    | 0.777 | 0.748 | 0.759 |
| X2.4      | 0.771    | 0.783 | 0.768 | 0.771 |
| X2.5      | 0.721    | 0.661 | 0.689 | 0.702 |

| Indikator | Variabel |       |       |       |
|-----------|----------|-------|-------|-------|
|           | X1       | X2    | Z     | Y     |
| Y.1       | 0.808    | 0.819 | 0.822 | 0.817 |
| Y.2       | 0.794    | 0.812 | 0.804 | 0.808 |
| Y.3       | 0.724    | 0.699 | 0.722 | 0.722 |
| Y.4       | 0.805    | 0.800 | 0.802 | 0.809 |
| Y.5       | 0.793    | 0.782 | 0.778 | 0.796 |
| Y.6       | 0.791    | 0.789 | 0.803 | 0.785 |
| Z.1       | 0.805    | 0.826 | 0.822 | 0.810 |
| Z.2       | 0.796    | 0.781 | 0.772 | 0.779 |
| Z.3       | 0.604    | 0.625 | 0.640 | 0.636 |
| Z.4       | 0.649    | 0.652 | 0.670 | 0.670 |
| Z.5       | 0.675    | 0.688 | 0.720 | 0.712 |
| Z.6       | 0.792    | 0.792 | 0.806 | 0.796 |
| Z.7       | 0.788    | 0.759 | 0.765 | 0.772 |
| Z.8       | 0.778    | 0.761 | 0.764 | 0.762 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data pada tabel 5.10, setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang terbentuk darinya, dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan melihat hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dalam menyusun masing-masing variabel. Indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi melalui metode lain, yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap indikator. Persyaratan yang baik adalah nilai AVE harus kurang dari 0,5 (Ghozali, 2018).

**Tabel V.11**  
***Average Variant Extracted (AVE)***

| Variabel | AVE |
|----------|-----|
|----------|-----|



|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Dukungan Organisasi (X1) | 0,553 |
| Kompetensi (X2)          | 0,591 |
| Budaya Organisasi (Z)    | 0,566 |
| Kinerja Pegawai (Y)      | 0,626 |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Data tabel 5.11 di atas menegaskan bahwa nilai AVE variabel Dukungan Organisasi, Kompetensi, Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai  $> 0,5$ . Sehingga dapat disebutkan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### 5.2.7.5 Composite Reliability

*Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,6$  (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel V.12**  
***Composite Reliability***

| Variabel                 | <i>Composite Reliability</i> |
|--------------------------|------------------------------|
| Dukungan Organisasi (X1) | 0,                           |
| Kompetensi (X2)          | 0,                           |
| Budaya Organisasi (Z)    | 0,                           |
| Kinerja Pegawai (Y)      | 0,                           |

Sumber: Data primer, diolah peneliti, 2025

Merujuk pada tabel 5.12 dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* seluruh variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator pada semua variabel reliabel.

#### 5.2.7.6 Cronbach Alpha

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila mempunyai nilai *cronbach alpha*  $> 0,7$  (Eisingerich dan Rubera, 2010). Berikut ini nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

**Tabel V.13**  
***Cronbach Alpha***

| Variabel                 | <i>Cronbach alpha</i> |
|--------------------------|-----------------------|
| Dukungan Organisasi (X1) | 0,884                 |
| Kompetensi (X2)          | 0,825                 |
| Budaya Organisasi (Z)    | 0,889                 |
| Kinerja Pegawai (Y)      | 0,850                 |

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

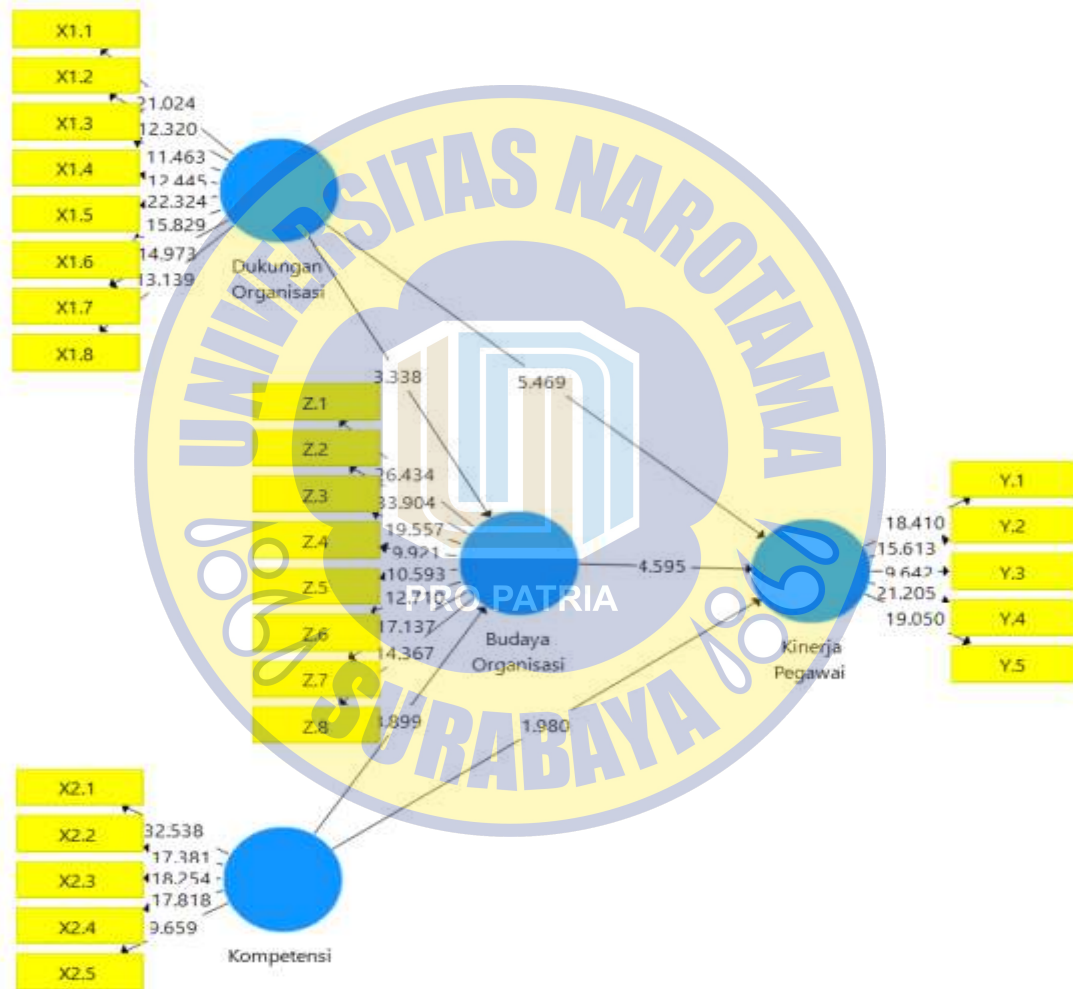
Sesuai dengan data di atas pada tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*. Sehingga bisa disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

#### 5.2.7.7 Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur kekuatan hubungan struktural antar variabel laten dalam model Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Proses evaluasi dilakukan dengan menilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan nilai  $Q^2$  (predictive relevance) guna menguji sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Selain itu,

signifikansi hubungan antar variabel diuji melalui nilai path coefficient dan tingkat signifikansinya dengan metode bootstrapping. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa model yang dikembangkan memiliki daya prediksi yang baik serta mendukung validitas teoritis dalam penelitian.

Berikut ini gambar *inner model* hasil olah data smartPLS



**Gambar V.3**  
**Inner Model**

a. **Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)**

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination* (*R-Square*) dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel V.14**  
**Nilai *R-Square***

| Variabel          | Nilai <i>R-Square</i> |
|-------------------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0,980                 |
| Kinerja Pegawai   | 0,994                 |

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Sesuai dengan data pada tabel 5.14, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel budaya organisasi adalah 0,980. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya budaya organisasi dapat dijelaskan oleh kinerja pegawai, dukungan organisasi dan kompetensi sebesar 98,0 %. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,994.. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, dukungan organisasi ,dan kompetensi sebesar 99,4 %.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai *Q-Square*. *Q-Square* memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai *Q-Square* menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai *Q-Square* yang telah dilakukan:

**Tabel V.15**  
**Nilai *Q Square***

|                            | SSO     | SSE     | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|----------------------------|---------|---------|--------------------|
| <b>Budaya Organisasi</b>   | 560.000 | 253.976 | 0.546              |
| <b>Dukungan Organisasi</b> | 560.000 | 560.000 |                    |

|                        |         |         |       |
|------------------------|---------|---------|-------|
| <b>Kinerja Pegawai</b> | 350.000 | 137.684 | 0.607 |
| <b>Kompetensi</b>      | 350.000 | 350.000 |       |

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Berdasar data tabel 5.15, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square variable* budaya organisasi sebesar 0,546, dan variabel kinerja pegawai sebesar 0,607. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

#### 5.2.7.8 Uji Hipotesis

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika *P-Values* < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

**Tabel V.16**  
**Uji Hipotesis**

| Hipotesis | Pengaruh                                | <i>Original Sample</i> | <i>T-statistics</i> | <i>P-Values</i> | Keputusan |
|-----------|---|------------------------|---------------------|-----------------|-----------|
| H1        | Dukungan Organisasi → Kinerja Pegawai   | 0,380                  | 5,469               | 0,000           | Diterima  |
| H2        | Kompetensi → Kinerja Pegawai            | 0,215                  | 1,980               | 0,048           | Diterima  |
| H3        | Dukungan Organisasi → Budaya Organisasi | 0,459                  | 3,338               | 0,001           | Diterima  |
| H4        | Kompetensi → Budaya Organisasi          | 0,535                  | 3,899               | 0,000           | Diterima  |
| H5        | Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai     | 0,407                  | 4,595               | 0,000           | Diterima  |
| H6        | Dukungan Organisasi →                   | 0,187                  | 2,389               | 0,017           | Diterima  |

|    |  |       |       |       |          |
|----|--|-------|-------|-------|----------|
|    | Budaya Organisasi ↔ Kinerja Pegawai              |       |       |       |          |
| H7 | Kompetensi ↔ Budaya Organisasi ↔ Kinerja Pegawai | 0,218 | 3,828 | 0,000 | Diterima |

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Berdasarkan hasil data pada tabel 5.16 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki *P values* sebesar 0,048 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh dukungan organisasi terhadap budaya organisasi memiliki *P values* sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti dukungan organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi.
4. Pengaruh kompetensi terhadap budaya organisasi memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,00. Hal tersebut berarti kompetensi berpengaruh terhadap dukungan organisasi.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi memiliki *P values* sebesar 0,017 atau lebih kecil dari 0,05. Hal



tersebut berarti variabel dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi

7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.

### 5.3 Pembahasan

#### 5.3.1 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya

Mengacu pada hasil uji hipotesis dapat dinyatakan bahwa dukungan organisasi berdampak terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Arah hubungan kedua variabel adalah positif, yang berarti kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada dukungan organisasi akan diikuti oleh perubahan kinerja pegawai secara searah. Jika dukungan organisasi diterapkan dengan baik, maka kinerja pegawai akan tinggi. Sebaliknya, dukungan organisasi yang diterapkan kurang baik akan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Hasil studi, ini didukung oleh penelitian Denta dan Frianto, (2022), Fitriani, et, al., (2022), Chen, et, al., (2022) menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil studi tersebut menjelaskan bahwa dukungan organisasi dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, pengakuan atas kontribusi mereka, serta penyediaan sumber daya dan fasilitas yang



memadai untuk melaksanakan tugas. Saat pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat menyebabkan penurunan semangat kerja dan efektivitas, serta meningkatkan risiko stres dan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan deskripsi variabel dapat diketahui bahwa, pegawai yang memiliki dukungan dari organisasi, akan cenderung mempunyai kinerja yang baik. Hal ini berarti bahwa pegawai yang menerima dukungan organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sedangkan kurangnya dukungan organisasi dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Kondisi tersebut, mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan, semakin optimal pula kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, upaya peningkatan dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong efektivitas kerja pegawai.

### **5.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya**

Merujuk pada hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Hubungan antara kedua variabel ini bersifat positif, yang berarti peningkatan kompetensi pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi cenderung lebih efektif, produktif, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam menjalankan tugasnya.

Sebaliknya, jika kompetensi pegawai rendah, maka kinerja mereka juga akan menurun. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai menjadi aspek penting dalam memastikan kinerja yang optimal serta meningkatkan kualitas pelayanan di Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya.

Hasil studi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia, (2021), Wijayanti dan Sari, (2022), Hapsah, et, al., (2023), Mulyani dan Nurhadian, (2023), yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Hasil studi tersebut menjelaskan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaan, memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Hal itu, bermakna bahwa pegawai yang memiliki tingkat kompetensi tinggi cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Hasil deskripsi variabel menunjukkan bahwa responden yang memiliki kompetensi yang tinggi akan cenderung mempunyai kinerja yang baik. Hal ini memiliki makna bahwa pegawai dengan kompetensi yang tinggi mampu bekerja lebih efektif, produktif, dan memberikan kontribusi optimal dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, kompetensi yang rendah dapat menyebabkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pemberian pengalaman kerja yang relevan menjadi faktor kunci dalam memastikan kinerja pegawai yang lebih baik serta meningkatkan kualitas pelayanan di kedua kelurahan tersebut.

### **5.3.3 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Pegawai**

#### **Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya**

Sesuai dengan hasil uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Hubungan antara kedua variabel ini bersifat positif, yang menunjukkan bahwa peningkatan dukungan organisasi akan diikuti oleh penguatan budaya organisasi. Ketika pegawai mendapatkan dukungan yang optimal dari organisasi, nilai, norma, dan praktik kerja yang positif akan semakin berkembang. Sebaliknya, jika dukungan organisasi kurang memadai, maka budaya organisasi cenderung melemah, yang dapat berdampak pada lingkungan kerja dan efektivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Hasil studi ini searah dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan organisasi menciptakan budaya organisasi yang lebih sehat dan lebih mudah dikelola serta lingkungan kerja yang lebih baik" seperti yang dijelaskan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengacu pada bagaimana dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan dari lingkungan kerja. Ketika organisasi memberikan dukungan yang signifikan kepada pegawai seperti pengakuan atas pencapaian, penyediaan sumber daya yang diperlukan, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, mereka berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang positif dan kondusif.

Robbins (2018), juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap budaya organisasi. Dukungan organisasi, yang mencakup bantuan, sumber daya, dan pengakuan yang diberikan kepada pegawai, memainkan peran kunci dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja di dalam suatu organisasi.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Peningkatan dukungan organisasi memperkuat nilai, norma, dan praktik kerja yang positif, sedangkan kurangnya dukungan dapat melemahkan budaya organisasi dan efektivitas pegawai. Penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) serta teori Robbins (2018) menegaskan bahwa pengakuan, penyediaan sumber daya, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang kuat. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang optimal diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan efektivitas pegawai.

#### **5.3.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Hubungan antara kedua variabel bersifat positif, yang berarti semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Sebaliknya, rendahnya kompetensi dapat melemahkan budaya organisasi. Dengan

kata lain, budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mendukung penerapan nilai serta norma dalam lingkungan kerja.

Hasil studi ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Harahap, et, al., (2024) yang menegaskan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Studi tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, baik dalam keterampilan teknis maupun kemampuan interpersonal, cenderung lebih mampu mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan nilai-nilai dan norma-norma organisasi, serta berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan budaya kerja yang positif. Dengan kata lain, kompetensi pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mendukung efektivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Hasil deskripsi variabel menegaskan bahwa kompetensi responden yang memadai akan cenderung membentuk budaya organisasi yang baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai memiliki peran krusial dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat kompetensi tinggi lebih mampu menginternalisasi nilai dan norma organisasi serta berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Sebaliknya, jika kompetensi pegawai rendah, maka budaya organisasi cenderung melemah, yang dapat berdampak pada efektivitas kerja dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu,

peningkatan kompetensi pegawai perlu menjadi perhatian utama dalam upaya memperkuat budaya organisasi di kedua kelurahan tersebut.

### **5.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan**

#### **Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya**

Hasil pengujian hipotesis menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Hubungan antara kedua variabel ini bersifat positif, yang berarti semakin kuat budaya organisasi, semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Dengan demikian, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka dapat beradaptasi dan bekerja sesuai dengan nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi.

Hasil penelitian terdahulu mendukung hasil pengujian ini, antara lain yang telah dilakukan oleh Asrul, et, al., (2021), Surya, (2022), Suwandi, et, al., (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian ini mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak mendukung dapat menghambat kinerja pegawai dengan mengurangi semangat dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, memperkuat budaya organisasi yang konstruktif dan harmonis terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di berbagai organisasi.



Budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk di Kelurahan Kalijudan dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya. Lingkungan kerja yang didukung oleh nilai, norma, dan praktik yang positif dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kepuasan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat produktivitas pegawai. Budaya organisasi yang konstruktif dapat menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, upaya untuk membangun dan memperkuat budaya organisasi yang positif perlu menjadi perhatian dalam meningkatkan kinerja pegawai di kedua kelurahan tersebut.

#### **5.3.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening.**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi berperan sebagai faktor yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh organisasi, semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan



kinerja pegawai, sehingga peningkatan budaya organisasi yang positif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Harahap, et, al., (2024) mendukung pernyataan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sementara itu, penelitian Asrul, et, al., (2021), Surya, (2022), Suwandi, et, al., (2023), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins (2018), dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening, yang berarti bahwa dampak dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi. Dukungan organisasi, yang mencakup pengakuan, fasilitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, memiliki efek langsung pada kinerja pegawai. Namun, efektivitas dukungan ini sering kali bergantung pada budaya organisasi yang ada.

Dengan demikian, semakin kuat dukungan yang diberikan oleh organisasi, semakin positif budaya kerja yang terbentuk, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di kedua kelurahan tersebut. Hal ini menegaskan bahwa membangun dan memperkuat budaya organisasi yang kondusif merupakan langkah strategis dalam memaksimalkan pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan kelurahan.

### **5.3.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Kalijudan Dan Kelurahan Mulyorejo Surabaya Dengan Budaya Sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menjembatani hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi yang positif menjadi aspek krusial dalam mengoptimalkan dampak kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi dapat mempengaruhi kualitas keseluruhan dari lingkungan kerja. Penelitian Harahap, et, al., (2024) mendukung pernyataan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sementara itu, penelitian Irwanto, et, al., (2021), Madasari, et, al., (2022), Jumadil, et, al., (2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan dalam memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik budaya organisasi yang terbentuk, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, peningkatan kompetensi pegawai perlu diimbangi dengan penguatan budaya organisasi agar

tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung optimalisasi kinerja pegawai.

