

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

5.1.1 Profil Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat

Daerah Kota Surabaya

1. Gambaran Umum Organisasi

Nama Lembaga	:	Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Surabaya
Tipe Lembaga	:	Pemerintah Kota
Status Lembaga	:	Bagian
Tahun Berdiri	:	2022
Nama Kepala	:	Sudadi, S.T.
Alamat	:	Jl. Taman Surya No. 1, Surabaya
Provinsi - Kabupaten / Kota	:	Jawa Timur - Kota Surabaya
Kecamatan – Kelurahan	:	Genteng - Ketabang
Kode Pos	:	60275
Latitude / Longitude	:	-7.2519 / 112.7375
No. Telp	:	081131119933
Website	:	https://umumprokopim.surabaya.go.id/
Status Tanah	:	Milik Pemerintah Kota Surabaya
Status Gedung	:	Milik Pemerintah Kota Surabaya

Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan Kota Surabaya merupakan salah satu unit kerja strategis yang berada di bawah Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Unit ini memiliki peran sentral dalam mendukung kelancaran tugas dan fungsi

pimpinan daerah, khususnya Wali Kota dan Wakil Wali Kota Surabaya, baik dalam aspek administrasi pemerintahan, penyelenggaraan keprotokolan, maupun pengelolaan komunikasi pimpinan secara internal dan eksternal.

Dalam konteks pemerintahan daerah modern, keberadaan Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai unit pendukung administratif, tetapi juga sebagai simpul penting dalam menjaga citra, legitimasi, dan efektivitas kepemimpinan daerah. Hal ini sejalan dengan tuntutan tata kelola pemerintahan yang transparan, responsif, dan berbasis komunikasi publik yang efektif, khususnya di era transformasi digital dan keterbukaan informasi.

Secara organisasi, Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan berada langsung di bawah koordinasi Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah Kota Surabaya. Kedudukan ini menegaskan peran strategisnya dalam mendukung operasional pemerintahan pada level pimpinan tertinggi daerah.

2. Landasan Hukum dan Regulasi

Pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan Kota Surabaya berlandaskan pada berbagai peraturan perundang-undangan, antara lain:

- a. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang mengamankan penguatan fungsi administrasi dan koordinasi pemerintahan daerah.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang mengatur struktur organisasi dan tata kerja Sekretariat Daerah.

- c. Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang Protokol di Lingkungan Pemerintah Daerah, yang menjadi pedoman pelaksanaan keprotokolan resmi pimpinan daerah.
- d. Peraturan Wali Kota Surabaya tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, yang secara spesifik mengatur tugas Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan.

Landasan hukum tersebut menjadi pedoman normatif dalam penyelenggaraan tugas agar berjalan sesuai prinsip legalitas, akuntabilitas, dan profesionalisme birokrasi.

3. Visi dan Misi

Visi

“Transformasi Surabaya Menuju Kota Dunia yang Maju, Humanis, dan Berkelanjutan“

Misi

Mempercepat Transformasi Pelayanan Publik dan Reformasi Birokrasi.

4. Tugas dan Fungsi

A. Tugas Pokok

Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan memiliki tugas pokok melaksanakan sebagian fungsi Sekretariat Daerah di bidang pelayanan umum, keprotokolan, serta komunikasi pimpinan daerah.

B. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, bagian ini menyelenggarakan fungsi-fungsi berikut:

- a. Pelayanan administrasi dan rumah tangga pimpinan daerah.

- b. Koordinasi dan pelaksanaan kegiatan keprotokolan pimpinan.
- c. Pengelolaan komunikasi pimpinan, termasuk dokumentasi kegiatan dan hubungan media.
- d. Penyusunan laporan, bahan komunikasi kebijakan, dan naskah pidato pimpinan.
- e. Pelaksanaan fungsi pendukung lain sesuai penugasan dari Sekretaris Daerah.

5. Peran Strategis dalam Tata Kelola Pemerintahan

Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pimpinan memiliki kontribusi strategis dalam mendukung efektivitas kepemimpinan Wali Kota Surabaya. Keberhasilan komunikasi pimpinan dan tertibnya keprotokolan berdampak langsung pada persepsi publik terhadap kinerja pemerintah daerah.

Dalam perspektif manajemen publik, unit ini berfungsi sebagai supporting system sekaligus strategic communication unit yang menjembatani kebijakan pimpinan dengan implementasi operasional serta respons masyarakat. Dengan meningkatnya tuntutan transparansi dan kecepatan informasi, bagian ini dituntut untuk adaptif terhadap inovasi dan transformasi digital.

5.2 Hasil Penelitian

5.2.1 Karakteristik Responden

Responden yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 66 responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Uraian dari deskripsi karakteristik responden diuraikan pada table berikut:

Tabel 5.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Wanita	37	56,06
2	Laki-laki	29	43,94
	Total	66	100%

Dari tabel tersebut diatas terlihat bahwa menurut klasifikasi jenis kelamin responden, maka responden berjenis kelamin wanita sebanyak 37 orang atau sebesar 56,06%, dan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 29 orang atau sebesar 43,94%. Dengan demikian responden terbesar dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 37 orang atau sebesar 56,06%.

Tabel 5.2
Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	20 – 30 Tahun	8	12,12
2	31 – 40 Tahun	15	22,73
3	41 – 50 Tahun	28	42,42
4	> 50 Tahun	15	22,73
	Total	66	100%

Dari tabel 5.2 tersebut diatas terlihat bahwa menurut klasifikasi usia responden, maka responden berusia 20 – 30 tahun sebanyak 8 orang atau 12,12%, responden berusia 31 – 40 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 22,73%, responden berusia 41 – 50 tahun sebanyak 28 orang atau sebesar 42,42%, responden berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 22,73%. Dengan demikian responden terbesar dalam

penelitian ini adalah responden berusia 41 – 50 tahun, yaitu sebanyak 28 orang (42,42%).

Tabel 5.3
Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA/SMK	28	42,42
2	D3	4	6,06
3	D4/S1	29	43,94
4	S2	1	1,52
	Total	66	100%

Dari tabel 5.3 tersebut diatas terlihat bahwa menurut klasifikasi pendidikan, maka responden dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 28 orang atau sebesar 42,42%, responden dengan pendidikan D3 sebanyak 4 orang atau sebesar 6,06%, responden dengan pendidikan D4/S1 sebanyak 29 orang atau sebesar 43,94%, responden dengan pendidikan S2 sebanyak 1 orang atau sebesar 1,52%. Dengan demikian responden terbesar dalam penelitian ini adalah responden dengan pendidikan D4/S1, yaitu sebanyak 29 orang (43,93%).

Tabel 5.4
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1	1 – 10 Tahun	27	40,91
2	11 – 20 Tahun	17	25,76
3	21 – 30 Tahun	22	33,33
	Total	66	100%

Dari tabel 5.4 tersebut diatas terlihat bahwa menurut klasifikasi masa kerja, maka responden dengan masa kerja 1-10 tahun sebanyak 27 orang atau 40,91%, responden dengan masa kerja diatas 11-20 tahun sebanyak 17 orang atau sebesar 25,7%, responden dengan masa kerja 21-30 tahun sebanyak 22 atau sebesar 33,33%. Dengan demikian responden terbesar dalam penelitian ini adalah responden dengan masa kerja 1-10 tahun, yaitu sebanyak 27 orang (40,91%).

5.3 Analisis Hasil Penelitian

5.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung korelasi skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total seluruh butir pertanyaan. Korelasi Pearson digunakan untuk menghitung ini. Suatu butir pertanyaan adalah valid jika r hitung product moment $>$ r table dengan tingkat signifikan 0,05 (5 %).

Penyelesaian pengujian validitas menggunakan program SPSS *for* Windows Release 23.00. Hasil uji validitas dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 5.5
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Penelitian

No	Variabel	Koefisien Korelasi	R Tabel	Sig	Keterangan
1	X1.1	0,463	0,2423	000	Valid
2	X1.2	0,418	0,2423	000	Valid
3	X1.3	0,530	0,2423	000	Valid
4	X2.1	0,429	0,2423	000	Valid
5	X2.2	0,385	0,2423	000	Valid
6	X2.3	0,730	0,2423	000	Valid
7	X2.4	0,796	0,2423	000	Valid

8	X2.5	0,741	0,2423	000	Valid
9	X3.1	0,352	0,2423	000	Valid
10	X3.2	0,641	0,2423	000	Valid
11	X3.3	0,796	0,2423	000	Valid
12	Y.1	0,463	0,2423	000	Valid
13	Y.2	0,516	0,2423	000	Valid
14	Y.3	0,607	0,2423	000	Valid
15	Y.4	0,631	0,2423	000	Valid
16	Y.5	0,542	0,2423	000	Valid

Sumber : Disarikan dari Lampiran

Hasil uji validitas pada tabel 5.5 yang dilakukan terhadap semua butir pertanyaan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan valid karena semua butir pertanyaan mempunyai koefisien korelasi (r hitung) yang lebih besar daripada r tabel, dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

5.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur yang dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (*reliabel*) apabila memiliki koefisien keandalan realibilitas $\geq 0,6$ (Arikunto, 2020).

Penyelesaian pengujian reliabilitas juga menggunakan program SPSS Windows Release 23. Hasil pengujian reliabilitas terdapat semua variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.6
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kompetensi	0,79352	reliabel

Kepuasan Kerja	0,85918	reliabel
<i>Work-Life Balance</i>	0,78241	reliabel
Kinerja Pegawai	0,84807	reliabel

Sumber : Disarikan dari Lampiran

Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel diatas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

5.3.3 Analisis Statistik Inferensial

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi merupakan jenis uji yang diprasyaratkan untuk prosedur statistik regresi. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh asumsi-asumsi dalam model regresi dapat dipenuhi oleh model uji tersebut.

2. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap tiga variabel terteliti dengan menggunakan uji Kolmogorov – Smirnov. Prediksi terhadap hasil pengujian adalah apabila probabilitas yang menyertai nilai koefisien Kormogorov – Smirnov diikuti oleh signifikansi $> 0,05$ maka dikatakan bahwa data dari suatu variabel mengikuti distribusi normal (Santoso, 2016).

Hasil pengujian normalitas dari setiap variabel penelitian terlihat pada lampiran, dan selanjutnya secara ringkas dapat disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.7
Rangkuman Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian
One-Sample Kolmogorof-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1,36217130
Most Extreme Differences	Absolute	.374
	Positive	.374
	Negative	-.241
Kolmogorov-Smirnov Z		.774
Asymp. Sig. (2-tailed)		.196

a. Test distribution is normal

b. Calculated from data

Sumber : Disarikan dari lampiran

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dari ketiga variabel, yaitu kompetensi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan *work-life balance* (X_3). Semua variabel tersebut dinyatakan memenuhi asumsi normal karena nilai signifikansinya 0,196 yang berarti lebih besar dari 0,05.

3. Uji Heterokedastisitas

Tujuan uji heterikedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan analisis uji Glejser, yaitu dengan mengkorelasikan nilai absolute residual dengan seluruh variabel bebas. Apabila, signifikansi $> \alpha$ (0,05) maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 5.8
Ringkasan Hasil Uji Heterokedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
a. (Constant)	18,352	6,796		2,918	0,430
Kompetensi	0,076	0,174	0,330	0,229	0,341
Kepuasan Kerja	0,043	0,163	0,441	0,196	0,296
<i>Work-Life Balance</i>	0,078	0,152	0,563	0,429	0,363

b. Dependent variable : kinerja pegawai
Sumber : Disarikan dari lampiran.

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi seluruh variabel besar dari α (0,05) sehingga dapat disimpulkan diantara variabel bebas yang terlibat dalam penelitian ini tidak terjadi Heterokedastisitas.

4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk menguji hubungan linear diantara variabel yang menjadi model regresi. Uji ini dilakukan dengan mengamati keeratan hubungan antar variabel bebas yang menunjukkan koefisien korelasi dalam kategori rendah atau signifikan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai toleransi yang didapat dari perhitungan regresi berganda. Apabila nilai toleransinya $< 0,1$ maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

Tabel 5.9
Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-62.685	8,584807		4,451485			
Kompetensi	0,885	0,257130	0,42463	4,52685	000	0,152	5,029
Kepuasan Kerja	0,752	0,184818	0,89463	4,72130	000	0,130	6,574
<i>Work-Life Balance</i>	0,741	0,151574	0,76029	4,61574	000	0,185	6,685

a. Dependent variable : kinerja pegawai

Sumber : Disarikan dari lampiran.

Dari tabel 5.9 diatas dapat diketahui bahwa :

- a. Toleransi untuk kompetensi adalah 0,152
- b. Toleransi untuk kepuasan kerja adalah 0,130
- c. Toleransi untuk *work-life balance* adalah 0,185

Dengan demikian keseluruhan variabel bebas mempunyai toleransi diatas 0,1, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolenearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Factor) dengan angka 10, Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolonearitas. Berikut ini hasil pengujian masing-masing variabel :

Tabel 5.10
Rangkuman Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel Bebas	VIF	Kesimpulan
1	Kompetensi	5,029	Non Multikolinearitas
2	Kepuasan Kerja	6,574	Non Multikolinearitas
3	<i>Work-Life Balance</i>	6,685	Non Multikolinearitas

a. Dependent variable : kinerja pegawai

Sumber : Disarikan dari lampiran.

5.3.4 Analisis Regresi Berganda

Metode Analisis Regresi Linier Berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya. Perhitungan secara rinci dapat dilihat pada lampiran-lampiran dan hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel 5.11 dan tabel 5.12 berikut :

Tabel 5.11
Ringkasan Hasil Analisa Regresi Berganda
Coefficients^a

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-62,685	8,584807		4,451485	
Kompetensi	0,885	0,257130	0,42463	4,52685	000
Kepuasan Kerja	0,752	0,184818	0,89463	4,72130	000
<i>Work-Life Balance</i>	0,741	0,151574	0,76029	4,61574	000

a. *Dependent variable* : kinerja pegawai
Sumber : Disarikan dari lampiran.

PRO PATRIA

Tabel 5.12
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	341,796	3	196,463	22,241	.000 ^a
Residual	57,130	63	4,796		
Total	398,926	66			

a. *Predictor* : (Constant), kompetensi, kepuasan kerja, *work-life balance*

b. *Dependent Variabele* : kinerja pegawai

Sumber : Disarikan dari lampiran

Tabel 5.11 dan Tabel 5.12 tersebut diatas merupakan ringkasan hasil analisis regresi berganda yang melibatkan variabel bebas kompetensi (X_1), kepuasan kerja (X_2)

dan *work-life balance* (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y), dengan demikian dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Secara simultan pengaruh dari kompetensi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan *work-life balance* (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y), dapat dilihat dari besarnya nilai F dan signifikansi F . Dimana nilai F hitung sebesar 22,841 dan signifikansi F sebesar 000 yang artinya secara simultan (bersama) terdapat pengaruh yang signifikan dari ketiga variabel bebas, kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance*, terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai Signifikansi F sebesar 000 lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi $F < 0,05$).
2. Secara parsial, pengaruh kompetensi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dilihat dari nilai signifikansi kompetensi sebesar 0,000 yang artinya secara signifikan kompetensi (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini karena nilai signifikansi kompetensi sebesar 000 yang lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi $t < 0,05$).
3. Secara parsial, pengaruh kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dilihat dari nilai signifikansi kepuasan kerja sebesar 0,000 yang artinya secara signifikan kepuasan kerja (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini karena nilai signifikansi kepuasan kerja sebesar 000 yang lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi $t < 0,05$).
4. Secara parsial, pengaruh *work-life balance* (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dilihat dari nilai signifikansi *work-life balance* sebesar 0,000 yang artinya secara signifikan *work-life balance* (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja

pegawai (Y). Hal ini karena nilai signifikansi *work-life balance* sebesar 000 yang lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi $t < 0,05$).

5. Dari ketiga prediktor (variabel bebas) yang masuk dalam model analisis regresi berganda secara berturut-turut koefisien regresi tak terstandarisir (*Unstandardized Coefficients*) koefisien regresi parsial sebagai berikut :

$b_1 = 0,868$ untuk variabel kompetensi

$b_2 = 0,735$ untuk variabel kepuasan kerja

$b_3 = 0,724$ untuk variabel *work-life balance*

Dengan memperoleh konstanta regresi sebesar 92,268. Akhirnya di dapat persamaan Fungsi Regresi Berganda sebagai berikut :

$$Y = -62,685 + 0,885 X_1 + 0,752 X_2 + 0,741 X_3 + e$$

Keterangan :

Y : kinerja pegawai

a : konstanta, sebesar -62,268 menyatakan bahwa jika tidak ada kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance*, maka kinerja pegawai berkurang sebesar 62,268 (62,268%).

b_1 : koefisien regresi kompetensi (X_1) sebesar 0,885 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,885 (85,5%).

b_2 : koefisien regresi kepuasan kerja (X_2) sebesar 0,868 hal ini menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,868 (86,8%).

b_3 : koefisien regresi komitmen organisasi (X_3) sebesar 0,752 hal ini menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,752 (75,2%).

e Kesalahan pengganggu, yaitu penyebab variasi pada variabel terikat yang tidak dapat diterangkan oleh variabel bebas.

Tabel 5.13
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	0,841 ^a	0,829	0,807	13,241

a. Predictors : (Constant), kompetensi, kepuasan kerja, *work-life balance*

b. Dependent Variable : kinerja pegawai

Sumber : disarikan dari lampiran.

6. Koefisien regresi beranda (R) sebesar 0,841 menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang cukup positif dan searah antara kompetensi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan *work-life balance* (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 84,1%. Hubungan ini dapat dikategorikan kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai 100% atau 1.

Disamping itu juga dapat dikatakan bahwa nilai R Square sebesar 0,829 ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh yang ditimbulkan oleh ketiga variabel bebas, kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai sebesar

82,9%. Dengan demikian sisanya sebesar 17,1% merupakan kontribusi yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

5.3.5 Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat. Nilai t tabel diperoleh dengan $\alpha = 0,05$ dan $df(n)-k-1$ yang berarti adalah $66-3-1 = 62$ dengan nilai t-tabel sebesar 1,99897. Pengujian ini juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara tingkat signifikansi t dengan signifikan 5%.

Dari pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.14
Hasil Uji t

Variabel	t hitung	t tabel	Sig	Keterangan
Kompetensi	4,52685	1,99897	000	Signifikan
Kepuasan Kerja	4,72130	1,99897	000	Signifikan
<i>Work-Life Balance</i>	4,61574	1,99897	000	Signifikan

Sumber : Disarikan dari Lampiran

Berdasarkan tabel 5.14 mengenai hasil uji t (parsial) diatas maka dapat dijelaskan bahwa variabel bebas yang terdiri dari kompetensi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan *Work-Life Balance* (X_3), secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat, kinerja pegawai (Y). Hal ini dapat dibuktikan dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki nilai signifikansi 000 (0%) yang berada dibawah 5% atau $0,000 < 0,05$.
2. Kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi 000 (0%) yang berada dibawah 5% atau $0,000 < 0,05$.
3. *Work-life balance* memiliki nilai signifikansi 000 (0%) yang berada dibawah 5% atau $0,000 < 0,05$.

5.3.6 Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan / uji F adalah pengujian secara menyeluruh untuk mengetahui apakah secara simultan koefisien regresi variabel independen (X) yang terdiri dari kompetensi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan *work-life balance* (X_3) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Untuk menguji hipotesis ini dapat dilakukan dengan mencermati hasil analisis regresi berganda yang dapat dilihat pada tabel 5.11 dan 5.13 diatas yang dapat disarikan sebagai berikut:

Tabel 5.15
Hasil Uji F

Variabel Bebas	Variabel Terikat	R Square	R	F _{hitung}	Sig
Kompetensi Kepuasan Kerja Work-Life Balance	Kinerja Pegawai	0,829	0,841	22,241	000

Sumber : Disarikan dari Lampiran

Untuk nilai F_{Hitung} sebesar 22,241 dengan jumlah responden sebanyak 66 atau N = 66 item data dan K (jumlah variabel bebas) sebesar 3, maka untuk menentukan F

tabel dihitung dengan cara $F(k; n - k)$, k adalah variabel independent/bebas, n adalah jumlah data. Jadi $F(3; 66-3)$ atau $F(3; 63)$ yang menghasilkan F tabel sebesar 2,75. Sehingga F hitung $>$ F tabel ($22,241 > 2,75$). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan "Kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya" adalah terbukti dan benar. Hal ini juga dapat dilihat pada tingkat signifikan 000 (0%) yang berada dibawah 5%.

Secara keseluruhan koefisien korelasi simultan (R) sebesar 0,841 (84,1%) yang berarti secara simultan kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance* memiliki hubungan yang sangat kuat (karena diatas 50%) terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya. Sedangkan untuk koefisien determinasi simultan (R Square) sebesar 82,9%, artinya naik turunnya tingkat kinerja pegawai sebesar 82,9% ditentukan variabel dalam model, yaitu kompetensi, kepuasan kerja dan *work-life balance*. Sedangkan hanya 17,1% ditentukan oleh variabel diluar model.

5.3.7 Uji Variabel Dominan

Analisis yang digunakan untuk mengetahui variabel yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat yaitu dengan melihat hasil analisis nilai koefisien determinasi parsial terbesar yang didasarkan pada *standardized coefficient beta*. Berdasarkan hasil perhitungan, dari tiga variabel bebas yang dimasukkan dalam model penelitian didapat variabel dominan atau variabel yang paling berpengaruh

terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16
Ringkasan Hasil Analisa Regresi Berganda
Coefficient^s

Variabel	Standardized Coefficient Beta
Kompetensi	0,42463
Kepuasan Kerja	0,89463
<i>Work-Life Balance</i>	0,76029

Sumber : Disarikan dari Lampiran

Dari *standardized coefficient beta* diatas, maka variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya adalah variabel kepuasan kerja (X_2) karena memiliki *standardized coefficient beta* terbesar, yaitu sebesar 89,463%, yang lebih besar daripada variabel bebas lainnya, kompetensi sebesar 42,463%, dan *work-life balance* sebesar 76,029%. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya” adalah terbukti dan diterima.

5.4 Pembahasan Hasil Analisis

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan mengenai gambaran umum obyek penelitian, gambaran umum responden, deskripsi variabel penelitian serta hasil analisis pembuktian hipotesis. Berkaitan dengan hal itu maka pada bab ini akan dibahas mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai Bagian Umum,

Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya. Dalam pembahasan ini akan dikemukakan besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut, baik secara parsial maupun simultan dengan berbagai argumen-argumen yang berdasarkan uraian sebelumnya, sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya" adalah terbukti dan benar.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara konseptual, kompetensi mencerminkan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan bidang tugas pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu memahami prosedur kerja, menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis, khususnya pada Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi yang menuntut ketepatan, kecepatan, serta kemampuan koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu, kompetensi menjadi faktor penting yang secara langsung memengaruhi capaian kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai, baik di sektor publik maupun organisasi pelayanan. Kompetensi yang baik memungkinkan pegawai bekerja secara profesional, meminimalkan kesalahan kerja, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan berkelanjutan merupakan langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surabaya, khususnya pada Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi, perlu memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan dan pengembangan kompetensi pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyusunan standar kompetensi jabatan, pelaksanaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kerja, serta evaluasi kompetensi secara berkala, sehingga kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya" adalah terbukti dan benar.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang meliputi kepuasan terhadap tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem penghargaan yang diterima. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal. Dalam konteks Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, kepuasan kerja menjadi faktor penting mengingat tuntutan pekerjaan yang memerlukan ketelitian, koordinasi intensif, serta kesiapan dalam mendukung kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai. Pegawai yang puas akan lebih termotivasi untuk bekerja secara efektif, mematuhi aturan dan prosedur kerja, serta berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja berpotensi menurunkan semangat kerja, meningkatkan keluhan, dan pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Temuan ini juga konsisten dengan berbagai hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan organisasi sektor publik. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang adil menjadi strategi penting bagi organisasi.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surabaya perlu memperhatikan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja pegawai pada Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta pemberian apresiasi yang proporsional atas kinerja pegawai. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

3. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya" adalah terbukti dan benar.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Work-life balance mencerminkan kondisi di mana pegawai mampu mengelola waktu, energi, dan peran secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Pegawai yang memiliki keseimbangan kerja-kehidupan yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kondisi psikologis yang lebih stabil, serta kesehatan fisik dan mental yang lebih baik. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih fokus, produktif, dan

konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya yang memiliki intensitas pekerjaan tinggi dan sering menuntut kesiapan di luar jam kerja formal, *work-life balance* menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi berpengaruh positif terhadap kinerja individu. Pegawai yang mampu menyeimbangkan perannya akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta komitmen dalam mencapai target kinerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan *work-life balance* berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (burnout) yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai. Temuan ini juga konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya pada organisasi sektor publik dengan tuntutan pelayanan yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kebijakan dan praktik kerja yang mendukung terciptanya keseimbangan kerja-kehidupan pegawai.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surabaya, khususnya pada Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi, perlu mengembangkan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, pengaturan beban kerja yang proporsional, serta dukungan manajerial yang memperhatikan kesejahteraan pegawai. Dengan terciptanya *work-life balance* yang baik, kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan..

4. Hipotesis keempat yang mengatakan bahwa “Kompetensi, kepuasan kerja, dan *work-life balance* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya” adalah terbukti dan benar.

Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kompetensi, kepuasan kerja, dan *work-life balance* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor secara terpisah, melainkan merupakan hasil dari keterpaduan antara kemampuan individu, kondisi psikologis, dan keseimbangan kehidupan kerja pegawai.

Kompetensi berperan sebagai fondasi utama dalam pelaksanaan tugas, karena mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki pegawai. Kepuasan kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja dengan lebih optimal. Sementara itu, *work-life balance* berperan dalam menjaga stabilitas fisik dan psikologis pegawai agar tetap produktif dan tidak mengalami kelelahan kerja. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Dalam konteks Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, sinergi antara kompetensi, kepuasan kerja, dan *work-life balance* menjadi sangat penting mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut

ketepatan, profesionalisme, koordinasi lintas unit, serta kesiapsiagaan yang tinggi. Pegawai yang kompeten namun tidak memiliki kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja yang baik berpotensi mengalami penurunan kinerja. Sebaliknya, kepuasan kerja dan *work-life balance* yang tinggi tanpa didukung kompetensi yang memadai juga tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kondisi kerja (*work environment*). Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kompetensi, kepuasan kerja, dan *work-life balance* secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi sektor publik.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai di Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya perlu dilakukan secara terpadu dan berkelanjutan. Organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja serta mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan pendekatan yang komprehensif tersebut, kinerja pegawai diharapkan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

5. Hipotesis kelima yang menyatakan “Kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol Dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya” adalah terbukti dan benar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya. Dominannya pengaruh kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai koefisien beta terstandarisasi yang paling besar dibandingkan dengan variabel independen lainnya, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor paling menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perasaan puas pegawai terhadap pekerjaannya, baik yang berkaitan dengan tugas yang dijalankan, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, maupun sistem penghargaan yang diterima, memiliki peran yang sangat kuat dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki motivasi kerja yang lebih besar, serta berupaya memberikan kinerja terbaik dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. PRO PATRIA

Dalam konteks Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi Pemerintah Kota Surabaya, dominannya pengaruh kepuasan kerja dapat dipahami mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut intensitas kerja tinggi, koordinasi yang kompleks, serta kesiapan dalam berbagai situasi kedinasan. Ketika pegawai merasa puas dan dihargai oleh organisasi, mereka akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menjaga profesionalisme, dan mempertahankan kualitas kinerja meskipun dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting dari kinerja individu. Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi aspek kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga berdampak pada loyalitas, komitmen, serta keberlanjutan kinerja pegawai. Temuan ini juga konsisten dengan berbagai hasil penelitian terdahulu yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan organisasi sektor publik. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surabaya perlu memprioritaskan upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai pada Bagian Umum, Protokol, dan Komunikasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, sistem penghargaan dan pengakuan yang adil, serta kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan pegawai. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara optimal dan berkelanjutan.