

## BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MODERASI PADA KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS DUKCAPIL KABUPATEN LUWU

Erni Kadir<sup>1\*</sup>, Sharly Ismail<sup>2</sup>, Surahman<sup>3</sup>, Yana Fajriah<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>STIEM Bongaya, Makassar

E-mail: [erni.kadir17017@gmail.com](mailto:erni.kadir17017@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [sharlyismail1274@gmail.com](mailto:sharlyismail1274@gmail.com)<sup>2</sup>, [surahman1969@gmail.com](mailto:surahman1969@gmail.com)<sup>3</sup>, [yana.fajriah@stiem-bongaya.ac.id](mailto:yana.fajriah@stiem-bongaya.ac.id)<sup>4</sup>

Received : 29 Agustus 2025  
Revised : 2 September 2025  
Accepted : 5 September 2025

Published : 7 September 2025  
DOI : <https://doi.org/10.59971/jumawa.v2i4.385>  
Link Publish : <https://abadiinstitute.org/index.php/JUMAWA/article/view/385>

### Abstract

*Employee performance within the public sector remains a crucial aspect of improving the quality of public services. This study aims to examine the effect of competence and skills on employee performance and to analyze the moderating role of organizational culture among employees of the Civil Registry and Population Service (Dukcapil) of Luwu Regency. A quantitative research approach was applied using a structured questionnaire distributed to employees, and the data were analyzed using SmartPLS. The results reveal that competence, skills, and organizational culture have a positive and significant influence on employee performance. Furthermore, organizational culture significantly moderates the relationship between competence and skills toward performance, indicating that an adaptive and collaborative culture strengthens the application of competence and skills in employees' work outcomes. Therefore, enhancing employee performance should not only focus on improving individual capabilities but also on creating a supportive organizational culture that facilitates the implementation of such capabilities in public service delivery*

**Keywords:** *Competence, Skills, Organizational Culture, Employee Performance, Public Sector*

### Abstrak

Kinerja pegawai pada sektor pemerintahan masih menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan keterampilan terhadap kinerja pegawai serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Luwu. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang diberikan kepada pegawai sebagai responden, dan pengolahan data dilakukan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, keterampilan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, budaya organisasi terbukti mampu memoderasi hubungan antara kompetensi dan keterampilan terhadap kinerja, di mana budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif memperkuat penerapan kompetensi dan keterampilan dalam aktivitas kerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kualitas kompetensi dan keterampilan individu, tetapi juga pada lingkungan budaya kerja yang mendukung penerapan kemampuan tersebut dalam pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Keterampilan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, Sektor Publik.

## PENDAHULUAN

Penelitian ini dilatar-belakangi oleh kenyataan bahwa instansi pemerintahan di wilayah seperti Luwu masih menghadapi tantangan dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal. Pegawai di lembaga pemerintahan menunjukkan variasi kompetensi dan keterampilan—meliputi aspek knowledge, skills, attitude—yang belum selalu sejalan dengan standar kinerja yang diharapkan (Martini, 2020). Selain itu, budaya organisasi di sektor publik seringkali bersifat hierarkis, berorientasi kontrol, dan kurang fleksibel, sehingga potensi kompetensi pegawai tidak sepenuhnya termanfaatkan (Winoto, 2021). Sementara penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendorong kinerja pegawai di sektor publik (Karepesina, 2023), dalam praktik di pemerintahan lokal budaya tersebut belum secara konsisten

mendukung pengaruh kompetensi dan keterampilan terhadap kinerja. Dengan demikian muncul kesenjangan antara tingkat kompetensi/keterampilan yang diharapkan dengan yang aktual, dan budaya organisasi belum berfungsi secara efektif sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dari konteks tersebut, fenomena inti yang diamati adalah bagaimana budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara kompetensi dan keterampilan pegawai dengan kinerja pegawai pada kantor pemerintahan di Luwu.

Meskipun literatur telah secara konsisten menemukan bahwa kompetensi pegawai—selanjutnya meliputi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills) dan sikap (attitude)—berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, implementasi empirisnya di sektor publik masih menunjukkan kekosongan. Sebagai contoh, studi oleh Noor (2024) menyimpulkan bahwa “competency has an effect on employee performance meaning that employees who have good competence at work will have higher performance” (p. 662) menunjukkan bahwa kompetensi memang berdampak terhadap kinerja. Namun, pada realitas pemerintahan daerah — seperti di wilayah Luwu — terdapat variasi kompetensi dan keterampilan yang belum optimal serta budaya organisasi yang belum secara konsisten mendukung pencapaian kinerja tinggi. Sementara itu, dari sisi budaya organisasi, meskipun beberapa penelitian mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat hasil kinerja, masih sedikit studi yang secara empiris dan teoritis menguji peran budaya organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara kompetensi/keterampilan dan kinerja pegawai. Sebagai contoh, Lee (2025) menyatakan bahwa “the moderating role of organizational culture in the relationship between job autonomy and innovative behavior” menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara variabel independen dan hasil kerja.

Dalam ranah teoritis, model-kompetensi dan model-budaya organisasi telah berkembang secara terpisah tanpa integrasi yang memadai mengenai bagaimana budaya organisasi dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Kajian sistematis terbaru menunjukkan bahwa “a gap remains in the literature regarding the synthesis of the main dimensions, perspectives, and orientations of organizational culture” (Tadesse Bogale, 2024, p. 3) dan bahwa moderasi budaya organisasi belum cukup dibahas. Maka dari itu, penelitian ini hadir untuk mengisi dua jenis kesenjangan: secara empiris—kurangnya studi tentang moderasi budaya organisasi di konteks pemerintahan daerah Indonesia—dan secara teoritis—minimnya integrasi model kompetensi-keterampilan dengan moderator budaya organisasi dalam penelitian kinerja pegawai publik.

Penelitian ini memiliki beberapa relevansi penting bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik. Pertama, dari sisi teori kompetensi dan budaya organisasi, dengan menghadirkan variabel moderasi budaya organisasi, penelitian ini turut memperkaya epistemologi SDM publik di konteks pemerintahan daerah Indonesia. Sebagaimana dikatakan bahwa “organizational culture plays a critical role in shaping Human Resource Management ... highlighting how a positive culture enhances ... performance management” (Manekar, 2024, p. 110) sehingga pengujian moderasi menjadi kontribusi teoritis. Kedua, dari aspek literatur sektor publik, meskipun budaya organisasi dan kinerja pegawai telah banyak dibahas di sektor swasta, penelitian di sektor publik—termasuk pemerintahan daerah—masih terbatas. Sebagai contoh, Amin (2022) menemukan bahwa “limited empirical understanding of culture in public organizations” (p. 49) sehingga adanya penelitian di konteks Indonesia memberikan pengayaan empiris yang signifikan. Ketiga, dari implikasi kebijakan dan praktik, hasil penelitian ini diharapkan memberi masukan bagi pembuat kebijakan dan manajer SDM pemerintahan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung kompetensi pegawai sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Keempat, dari perspektif kontekstualisasi lokal, penelitian di wilayah Luwu memungkinkan

pemahaman karakteristik budaya organisasi pemerintahan daerah yang bersifat khusus, serta bagaimana diferensiasi kompetensi/keterampilan dan tantangan kinerja muncul dalam kerangka lokal-spesifik. Dengan demikian penelitian ini tidak hanya memperkuat teori dan literatur, tetapi juga menjawab kebutuhan praktis serta kontekstual khas pemerintahan daerah seperti di Luwu.

Penelitian ini memfokuskan diri pada tiga kelompok variabel utama. Pertama, variabel independen (X) terdiri atas kompetensi dan keterampilan pegawai—yang mencakup dimensi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap (attitude). Kedua, sebagai variabel moderator (M) dihadirkan budaya organisasi—dalam hal ini mencakup nilai-nilai organisasi, norma perilaku bersama, dan cara kerja organisasi yang berlaku dalam lingkungan pemerintahan daerah. Ketiga, variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai—yang akan diukur melalui efisiensi, efektivitas, serta kualitas output atau layanan publik yang dihasilkan. Fokus penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh kompetensi dan keterampilan pegawai terhadap kinerja pegawai, serta menyelidiki secara empiris peran budaya organisasi sebagai moderator yang dapat memperkuat atau sebaliknya melemahkan pengaruh kompetensi dan keterampilan terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan di wilayah Luwu.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pegawai pada kantor pemerintahan di wilayah Luwu, khususnya aparatur sipil negara (ASN) yang melaksanakan fungsi pelayanan publik dan administrasi pemerintahan daerah. Lingkup objek penelitian berfokus pada pegawai yang bekerja di satu atau beberapa instansi pemerintahan di Kabupaten/Kota Luwu, Provinsi Sulawesi Selatan, dengan kriteria tertentu seperti masa kerja minimal dan jabatan yang relevan dengan tugas pelayanan publik. Penelitian ini memiliki batasan yang jelas untuk menjaga ruang lingkup analisis tetap terarah. Pertama, penelitian hanya mencakup pegawai di lingkungan pemerintahan daerah Luwu, sehingga tidak menyoroti sektor swasta maupun instansi pemerintahan tingkat pusat. Kedua, variabel kompetensi dan keterampilan dibatasi pada tiga dimensi utama yaitu knowledge, skills, dan attitude, tanpa memasukkan faktor eksternal lain seperti sarana kerja, motivasi, atau dinamika lingkungan organisasi yang lebih luas. Ketiga, budaya organisasi diperlakukan sebagai variabel moderator tunggal, sehingga variabel lain yang juga dapat memengaruhi hubungan kompetensi terhadap kinerja—misalnya kepemimpinan, remunerasi, dan komitmen organisasi—tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini. Selain itu, penelitian menerapkan desain cross-sectional, yaitu pengambilan data hanya satu kali dalam periode tertentu, sehingga temuan tidak dapat sepenuhnya menggambarkan hubungan kausal jangka panjang. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner dengan self-assessment pegawai, yang secara metodologis berpotensi mengandung bias persepsi responden. Meskipun demikian, batasan-batasan tersebut diperlukan agar penelitian dapat dilakukan secara fokus, sistematis, dan sesuai dengan tujuan analisis pada konteks pemerintahan daerah di Luwu.

Rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari adanya ketidaksesuaian antara kompetensi dan keterampilan pegawai dengan kinerja yang diharapkan dalam organisasi pemerintahan di wilayah Luwu, serta adanya dugaan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya mampu memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (1) Sejauh mana kompetensi dan keterampilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor pemerintahan di Luwu? dan (2) Bagaimana budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi dan keterampilan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan di Luwu? Pertanyaan-pertanyaan ini dirumuskan untuk memahami secara empiris interaksi antara kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai dalam ranah manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan keterampilan pegawai terhadap kinerja pegawai pada kantor pemerintahan di

Luwu, dan (2) untuk menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderator dalam hubungan antara kompetensi dan keterampilan dengan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman empiris mengenai faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai, sekaligus memberikan kontribusi pada perbaikan tata kelola pemerintahan daerah.

Novelty atau kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada pengujian budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam konteks pemerintahan daerah di Luwu, sebuah konteks lokal yang masih minim dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Sebagian besar studi terdahulu mengenai kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai banyak dilakukan pada sektor swasta atau instansi pusat, sehingga belum memberikan gambaran yang cukup mengenai dinamika dan karakteristik budaya kerja birokrasi daerah. Penelitian ini juga memperkaya literatur MSDM publik di Indonesia melalui pendekatan konseptual yang memadukan keterampilan dan kompetensi pegawai sebagai fondasi kinerja, dengan budaya organisasi birokrasi sebagai determinan kontekstual yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di tingkat pemerintahan daerah.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Penelitian ini berpijak pada theory organizational culture dan organizational behavior yang menempatkan budaya organisasi sebagai struktur makro yang membentuk pola perilaku, nilai, asumsi, dan praktik kerja dalam organisasi. Menurut Schein, budaya organisasi adalah lapisan-lapisan asumsi dasar, nilai, dan artefak yang “membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak” sehingga mempengaruhi bagaimana kompetensi diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari (Schein, 2010). Dengan memandang budaya sebagai kerangka yang menentukan norma pelaksanaan tugas dan cara interaksi antarpegawai, teori ini menyediakan dasar konseptual untuk memahami bagaimana budaya dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kompetensi/keterampilan individu dan hasil kinerja kolektif (Schein, 2010).

### **Kompetensi/ Keterampilan**

Competency theory menyatakan bahwa kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) adalah atribut yang dapat diamati dan diukur yang memungkinkan individu mencapai kinerja superior pada pekerjaan tertentu. Boyatzis (1982) dan Spencer & Spencer (1993) menegaskan bahwa kompetensi mencakup dimensi teknis, interpersonal, dan manajerial yang secara langsung memengaruhi perilaku kerja dan output tugas. Dalam penelitian ini, kompetensi dan keterampilan (knowledge, skills, attitude) diperlakukan sebagai sumber internal yang seharusnya mendorong efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai publik (Boyatzis, 1982). Dalam hal ini pegawai dengan kompetensi tinggi memiliki kapabilitas melakukan tugas secara benar (pengetahuan), mengoperasikan proses kerja (keterampilan), dan menunjukkan sikap profesional (attitude) terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan terhadap peningkatan kinerja terukur

### **Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja**

Human Capital Theory menekankan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Bukti empiris hubungan praktik HR (termasuk pengembangan kompetensi) dengan kinerja organisasi didokumentasikan dalam studi Delaney & Huselid (1996) dan Huselid (1995) yang menunjukkan bahwa praktik SDM yang

konsisten dan berkualitas meningkatkan persepsi dan indikator kinerja organisasi. Dengan demikian, kompetensi pegawai diharapkan berdampak positif pada kinerja pegawai melalui peningkatan kapabilitas dan produktivitas.

### **Hubungan Budaya organisasi Terhadap kinerja**

Model budaya organisasi (mis. Denison) menghubungkan dimensi-dimensi budaya (mission, consistency, involvement, adaptability) dengan indikator kinerja organisasi. Budaya yang mendukung pembelajaran, keterlibatan tim, dan orientasi terhadap perubahan memfasilitasi penerapan kompetensi pada tugas nyata sehingga mendorong kinerja (Denison, 1990). Dengan kata lain, budaya organisasi menentukan apakah kompetensi individu akan “diaktifkan” secara efektif dalam praktik kerja. budaya yang kuat pada dimensi adaptabilitas dan learning orientation berpengaruh pada insentif sosial & struktur kerja yang memungkinkan penggunaan keterampilan terhadap penggunaan kompetensi menjadi lebih efektif yang membuat kinerja meningkat.

### **Peran Budaya Organisasi Sebagai Moderator**

Literatur metodologis tentang variabel moderator menjelaskan bahwa moderator mengubah arah atau kekuatan hubungan antara prediktor dan hasil. Baron & Kenny (1986) memberi kerangka konseptual untuk membedakan moderator dari mediator: budaya organisasi sebagai moderator berarti efek kompetensi pada kinerja bergantung pada tingkat budaya organisasi. Secara praktis, ketika budaya organisasi mendukung penerapan kompetensi (mis. budaya kolaborasi, pembelajaran), pengaruh kompetensi pada kinerja menjadi lebih kuat; sebaliknya, budaya birokratis/kaku dapat menekan realisasi kompetensi menjadi kinerja nyata. Untuk analisis, interaksi (kompetensi  $\times$  budaya) diuji menggunakan regresi berganda dengan teknik interpretasi interaksi (Aiken & West, 1991). s

### **Relevansi Sektoral**

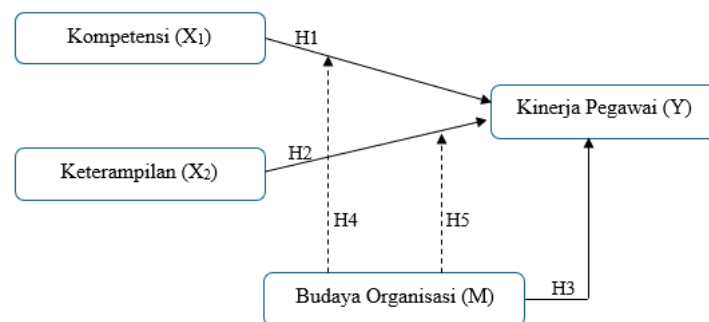
Teori NPM menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan hasil di sektor publik (Hood, 1991). Dalam konteks pemerintahan daerah, tekanan NPM dan tuntutan layanan publik membuat kompetensi pegawai dan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan responsibilitas menjadi krusial bagi kinerja layanan. Oleh karena itu, integrasi kompetensi–budaya–kinerja sangat relevan pada konteks birokrasi daerah seperti Luwu

### **Mekanisme Hubungan Antar Variabel**

- Kompetensi & keterampilan (X) Terhadap Kinerja pegawai (Y): kompetensi (knowledge, skills, attitude) membentuk kapasitas individu untuk melakukan tugas dengan benar, efisien, dan berkualitas; investasi pada kompetensi (pelatihan, seleksi) meningkatkan human capital dan pada gilirannya produktivitas kerja (Becker; Huselid).
- Budaya organisasi (M) mengondisikan penerapan kompetensi: budaya yang mendorong pembelajaran, otonomi, kolaborasi, dan orientasi kinerja memfasilitasi penggunaan keterampilan sehingga kompetensi lebih mudah diterjemahkan ke kinerja nyata (Denison; Schein). Sebaliknya budaya yang sangat hirarkis dan berorientasi kontrol dapat memblokir pemanfaatan kompetensi.
- Budaya organisasi sebagai moderator: budaya tidak langsung menggantikan kompetensi, melainkan mengubah derajat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Secara empiris hal ini diuji dengan mengestimasi efek interaksi (kompetensi  $\times$  budaya) menurut kerangka Baron & Kenny dan teknik

Aiken & West untuk interpretasi interaksi regresi. Jika koefisien interaksi signifikan dan bernilai positif, hal itu menandakan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh kompetensi pada kinerja; koefisien interaksi negatif berarti budaya melemahkan pengaruh tersebut.

## Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

Hipotesis dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

- H1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Dukcapil Kab. Luwu.
- H2 : Keterampilan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Dukcapil Kab. Luwu.
- H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Dukcapil Kab. Luwu.
- H4 : Budaya Organisasi sebagai moderasi dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Dukcapil Kab. Luwu.
- H5 : Budaya Organisasi sebagai moderasi dalam pengaruh pengembangan keterampilan terhadap kinerja pegawai Dinas Dukcapil Kab. Luwu.

## METHOD

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini merupakan penelitian kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada Dinas Kependudukan dan Capil Kab. Luwu sebanyak 100 sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan Wawancara (interview) dan Daftar pertanyaan/angket (quesioner). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dan menggunakan model Moderated Regression Analysis (MRA) dengan bantuan SmartPLS versi 3.

## RESULTS AND DISCUSSION

### HASIL

#### 1. Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas konstruk merupakan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk, yaitu dengan melihat korelasi antara konstruk dengan item-item pertanyaan/ Pernyataan serta hubungan dengan variabel lainnya, sehingga dalam pengujian variabel digunakan validitas konvergen dan validitas diskriminasi.

Average Variance Extracted (AVE), menggambarkan tentang nilai rata-rata varian atau diskriminan yang diekstrak dari setiap indikator, sehingga kemampuan masing-masing item dalam membagi pengukuran dengan yang lain dapat diketahui. Nilai Convergent yang baik dapat ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted sama dengan atau di atas 0,50

Untuk menentukan *composite reliability*, yaitu apabila nilai *composite reliability* > 0,7 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable* dan > 0,6 dikatakan cukup *reliable*. Selanjutnya, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach's alpha* di mana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* dikatakan baik apabila  $\alpha \geq 0.70$  dan dikatakan cukup apabila  $\alpha \geq 0.60$ .

Tabel 1. Construct Realibility dan Validity

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
BORGANISASI (Z1)	0,880	0,927	0,810
KINERJA (Y1)	0,782	0,871	0,695
KOMPETENSI (X1)	0,806	0,912	0,837
KTRAMPILAN (X2)	0,913	0,946	0,853
X1-Z1-Y1	1,000	1,000	1,000
X2-Z1-Y1	1,000	1,000	1,000

Sumber : Data Primer Diolah dengan SmartPLS 3.0 (2025)

Dari output diatas nilai AVE untuk seluruh variabel bernilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator valid konvergen dalam membentuk variabel masing-masing. Selain itu diperoleh juga nilai Cronbach's Alpha dan CR yang memiliki nilai lebih besar dari 0,6 untuk seluruh variabel. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dan item yang digunakan pada penelitian ini memenuhi validitas dan reliabilitas dalam pengukuran variable.

## 2. Goodness of Fit

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R Square* yang merupakan uji *goodness fit model*. *R Square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur tingkat validitas pembentuk variabel independen terhadap variabel dependen, semakin tinggi  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang digunakan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *R Square* diolah dengan SmartPLS 3.0 dapat disajikan melalui tabel berikut :

Tabel 2. Tabel R- Square ( $R^2$ )

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>KINERJA (Y1)</b>	0,962	0,960

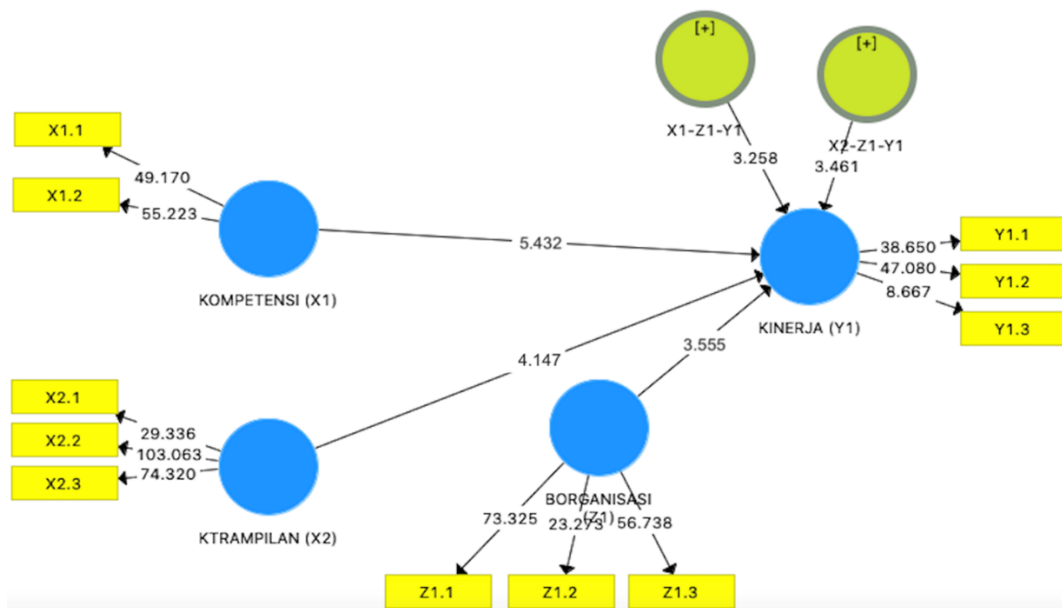
Sumber : Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0 (2025)

*R Square* (0,962) Nilai ini menunjukkan bahwa sekitar 96,2% varians KINERJA (Y1) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat, yang berarti bahwa model melakukan pekerjaan yang baik dalam memprediksi KINERJA berdasarkan prediktor.

Adjusted R Square (0,960) Nilai ini menyesuaikan R Square untuk jumlah prediktor dalam model. Adjusted R Square sebesar 0.960 menunjukkan bahwa ketika memperhitungkan jumlah prediktor, sekitar 96% varians KINERJA (Y1) dapat dijelaskan. Ini adalah ukuran yang lebih dapat diandalkan ketika membandingkan model dengan jumlah prediktor yang berbeda, karena ukuran ini memberikan penalti untuk menambahkan prediktor yang tidak signifikan.

### 3. Uji Hipotesis

Pengujian dengan menggunakan uji *inner model* dapat digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten yang sudah dihipotesiskan pada penelitian. Berdasarkan *output* PLS versi 3.0, maka diperoleh gambar sebagai berikut :



Gambar 1. Hasil *Bootstrapping* SmartPLS 3.0

Berdasarkan gambar di atas dan setelah dilakukan pengolahan data, maka dapat disajikan hasil olahan data *path coefficient* dengan SmartPLS 3.0, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Path Coefficients

			Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
ORGANISASI (Z1)	->	KINERJA (Y1)	0,644	0,181	3,555	0,001
KOMPETENSI (X1)	->	KINERJA (Y1)	0,901	0,166	5,432	0,000
KETRAMPILAN (X2)	->	KINERJA (Y1)	0,689	0,166	4,147	0,001
X1-Z1-Y1	->	KINERJA (Y1)	0,606	0,186	3,258	0,001
X2-Z1-Y1	->	KINERJA (Y1)	0,619	0,179	3,461	0,000

Sumber : Data Primer Diolah SmartPLS 3.0 (2025)

### PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, keterampilan, serta budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Luwu. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$ -statistics  $> 1,96$  dan  $p$ -value  $< 0,05$  pada seluruh jalur model struktural yang diestimasi melalui SmartPLS (H1, H2, H3 diterima)

Pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam memahami tugas, menguasai keahlian teknis, serta menampilkan sikap kerja profesional, maka produktivitas dan kualitas layanan publik akan meningkat. Hal tersebut sesuai dengan pendekatan Human Capital Theory yang menyatakan bahwa pegawai yang kompeten mampu memberikan kontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Begitu pula keterampilan, baik teknis maupun soft-skills, terbukti meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan administrasi kependudukan. Hal ini sejalan dengan penekanan pemerintah daerah dalam mendorong pelayanan publik yang adaptif, cepat, dan tepat.

Temuan penting lainnya adalah peran budaya organisasi sebagai moderator. Budaya yang kuat dan suportif memperkuat hubungan antara kompetensi dan keterampilan terhadap kinerja pegawai (H4, H5 diterima), sehingga pegawai yang kompeten akan semakin mampu memperlihatkan performa tinggi ketika bekerja dalam lingkungan organisasi yang inklusif, adaptif, dan terarah pada pelayanan publik

Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa kompetensi dan keterampilan saja tidak cukup, tetapi perlu didukung nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong inovasi, kerja sama, kepatuhan prosedur, dan kualitas layanan publik di Dukcapil Kabupaten Luwu.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan SmartPLS terhadap pegawai Dinas Dukcapil Kabupaten Luwu, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi, keterampilan, dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan menunjukkan bahwa semakin tinggi penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis maupun interpersonal, serta sikap profesional pegawai, maka semakin baik pula capaian kinerja dalam memberikan pelayanan administrasi kependudukan kepada masyarakat. Selain itu, budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam memperkuat korelasi antara kompetensi dan keterampilan dengan kinerja. Budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pelayanan terbukti menjadi penguat sehingga kemampuan yang dimiliki pegawai dapat diaplikasikan secara optimal dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan kata lain, kompetensi dan keterampilan tidak akan sepenuhnya berkontribusi pada kinerja jika tidak ditopang oleh budaya organisasi yang kondusif dan berorientasi pada kualitas layanan publik. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai sektor publik, khususnya pada Dinas Dukcapil Kabupaten Luwu, harus dilakukan melalui pengembangan kompetensi pegawai yang diiringi dengan pembenahan dan penguatan budaya organisasi birokrasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Amin, R. (2022). Understanding culture and performance in public organizations: Evidence from developing countries. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 48–63.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Lee, E. (2025). The moderating role of organizational culture in the relationship between job autonomy and innovative behavior. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/0734371X251342001>
- Manekar, V. (2024). Organizational culture and its role in shaping human resource management effectiveness. *International Journal of Organizational Studies*, 8(1), 101–115.
- Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2024). Impact of competence development on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management*, 11, Article 2353136. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
- Nirmalina, E., Suryani, A., Sudirman, S., & Ojie, M. N. (2024). The influence of competence, organizational culture and discipline on performance through employee work motivation at the Jambi Province Manpower and Transmigration Office. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*, 5(2), 69-85. <https://doi.org/10.61688/ajpbs.v5i2.355>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass / Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tadesse Bogale, M. (2024). Organizational culture, leadership, and performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada.