



## JURNAL ADMINISTRASI PENDIDIKAN INDONESIA VOL. 14 No. 1, Th. 2023 (23-32)

(Print ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X)

Tersedia online di [https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap](https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap)

### KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI ORGANISASI, KOMPETENSI KERJA, DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNDIKSHA

Diterima: 5 Maret 2023; Direvisi: 12 April 2023; Disetujui: 20 Mei 2023

Permalink/DOI: [https://doi.org/10.23887/jurnal\\_ap.v14i1.1864](https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v14i1.1864)

**I.P. Parwata<sup>1</sup>, I.G.A. Purnamawati<sup>2</sup>, B.R. Werang<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia  
e-mail: [pt.parwata@undiksha.ac.id](mailto:pt.parwata@undiksha.ac.id), [ayu.purnamawati@undiksha.ac.id](mailto:ayu.purnamawati@undiksha.ac.id), [werang267@undiksha.ac.id](mailto:werang267@undiksha.ac.id)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk 1) menganalisis kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, 2) menganalisis kontribusi komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, 3) menganalisis kontribusi kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, 4) menganalisis kontribusi komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, 5) menganalisis kontribusi budaya organisasi, komunikasi organisasi kompetensi kerja, dan komitmen kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post-facto*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Administrasi Sipil Negara (ASN) di lingkungan Undiksha yang berjumlah 236 orang pegawai. Sampel penelitian ini sebanyak 148 orang ditentukan menggunakan rumus Solvin dengan *margin of error* 5%. Penunjukan sampel ditentukan dengan teknik sampel acak sederhana (*Simple random sampling*). Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan analisis data dilakukan dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial dengan bantuan aplikasi SPSS. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha sebesar 24,1%, 2) terdapat kontribusi yang signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha sebesar 24,8%, 3) terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha sebesar 37,2%, 4) terdapat kontribusi yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha sebesar 32,8%, dan 5) secara simultan, terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha sebesar 51%.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, komunikasi, kompetensi, komitmen, kinerja

#### Abstract

*This study aims to 1) analyze the contribution of organizational culture to employee performance in Undiksha, 2) analyze the contribution of organizational communication to employee performance in Undiksha, 3) analyze the contribution of work competence to employee performance in Undiksha, 4) analyze the contribution of work commitment to employee performance in the Undiksha environment, 5) analyzing the contribution of organizational culture, organizational communication of work competence, and work commitment simultaneously to the performance of employees in the Undiksha environment. This research is an ex-post-facto research. The population in this study were all State Civil Administration Employees (ASN) at Undiksha, totaling 236 employees. The sample of this research was 148 people determined using the Solvin formula with a margin of error of 5%. The designation of the sample was determined by simple random sampling technique. Data collection using a questionnaire and data analysis was carried out using simple regression techniques, multiple regression, and partial correlation with the help of the SPSS application. The results of the study show that: 1) there is a significant contribution of organizational culture to employee performance in the*

Undiksha environment of 24.1%, 2) there is a significant contribution of organizational communication to employee performance in the Undiksha environment of 24.8%, 3) there is a significant contribution significant contribution of work competence to employee performance in the Undiksha environment of 37.2%, 4) there is a significant contribution of work commitment to employee performance in the Undiksha environment of 32.8%, and 5) simultaneously, there is a significant contribution to organizational culture, communication organization, work competence, and work commitment to employee performance in the Undiksha environment by 51%.

**Keywords** : organizational culture, communication, competence, commitment, performance

## PENDAHULUAN

Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) merupakan perguruan tinggi negeri yang menyelenggarakan pendidikan keguruan dan vokasi. Universitas yang memiliki visi menjadikan universitas unggul berlandaskan falsafah *Tri Hita Karana* di Asia pada tahun 2045. Selain visi besar tersebut, Undiksha juga mencanangkan sebagai lembaga *Internationally Reputable University in Education and Leadership* (IRUEL). Untuk mewujudkan Visi tersebut, Undiksha terus berbenah dan melakukan upaya untuk meningkatkan mutu. Mulai dari membenahi tata kelola akademik maupun non akademik, meningkatkan sarana dan prasarana untuk menunjang perkuliahan, serta meningkatkan mutu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan elemen paling penting diantara berbagai sumber daya di dalam sebuah organisasi (Priyono, 2010). Dukungan dari segenap sumber daya manusia yang dimiliki Undiksha sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan visi Undiksha. Salah satu sumber daya manusia tersebut adalah tenaga kependidikan atau pegawai. Pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai di lingkungan Undiksha dituntut agar terus dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan tupoksinya. Seluruh pegawai di lingkungan Undiksha diharapkan mampu memberikan pelayanan yang prima terhadap penerima layanan. Pegawai harus berkompeten, terlatih, berkarakter dan berdaya saing untuk menunjang Undiksha sebagai sebuah universitas bereputasi internasional.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Pejabat Analis Madya Kepegawaian Rektorat, kinerja pegawaidi lingkungan Undiksha sudah cukup baik. Namun, ada beberapa pegawai yang masih memiliki kinerja yang kurang optimal. Hal tersebut tercermin dari: 1) adanya pegawai yang kurang mau meningkatkan kompetensi yang dimilikinya, 2) ada beberapa pegawai pada jam kantor tidak berada pada tempat tugasnya, dan 3) adanya pegawai yang jarang mengikuti upacara bendera yang dilakukan di tingkat lembaga maupun fakultas. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Wakil Rektor II Undiksha dalam sebuah *workshop* yang diadakan oleh Fakultas Bahasa dan Seni tanggal 12 Agustus 2022 di Hotel Harris Denpasar. Menurutnya, masih banyak pegawai yang belum mau meningkatkan kompetensi yang dimiliki dengan cara meningkatkan kualifikasi pendidikan walaupun sudah disediakan bantuan pembiayaan pendidikan. Selain itu, disiplin pegawai juga masih rendah, hal itu diketahui dari sidak di salah satu fakultas dimana hanya ada pegawai humas saja pada jam kerja. Permasalahan ini tentunya dapat mengganggu pelayanan pegawai terhadap penerima layanan dan iklim kerja di tempat pegawai tersebut bertugas.

Observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada beberapa fakultas yang ada di Undiksha, diantaranya Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Teknik dan Kejuruan, dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, juga terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai yaitu kurang disiplin waktu dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Selain itu, tingkat kehadiran pada jam kerja masih banyak pegawai yang datang terlambat. Hasil wawancara dengan beberapa koordinator pegawai fakultas, diakui masih ada pegawai yang datang terlambat dari jam kerja yang ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja beberapa pegawai di lingkungan Undiksha perlu ditingkatkan lagi. Untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, tentunya terlebih dahulu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti, beberapa faktor yang diprediksi

memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja.

Faktor pertama yang diprediksi adalah budaya organisasi. Menurut Muliartini et al., (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan unsur dinamis yang ada pada tempat dimana ia bekerja. Budaya organisasi yang baik, tentunya akan memberikan dampak yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai saat melaksanakan tugas-tugasnya. Budaya organisasi yang baik ini tentunya harus dianut oleh seluruh anggota organisasi dan nantinya diwariskan kepada setiap anggota yang baru bergabung. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang diterapkan semakin intensif dimana nilainya tertanam semakin mendasar dan kokoh, dan dianut oleh sebagian besar warga organisasi, kemudian disosialisasikan, diajarkan dan diwariskan kepada anggota baru.

Budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, hal ini juga diperkuat dari telaah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panjaitan, (2022); Samuel, (2020); dan Wibawa, (2018). Hasil penelitiannya, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang. Maka dari itu, seorang pemimpin beserta bawahannya hendaknya mampu membangun budaya organisasi yang positif di lingkungan tempat kerjanya.

Faktor kedua yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi organisasi. Dalam sebuah organisasi peran komunikasi sangatlah penting. Komunikasi yang baik tentunya membuat pesan dapat tersampaikan dan diterima dengan baik. Semakin baik kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh seseorang, tentunya akan semakin baik pula cara orang tersebut dalam menyampaikan pesannya, sehingga pesan tersebut dapat dipahami dengan baik oleh penerima pesan. Hal ini sangat penting dilakukan untuk meminimalkan terjadinya kesalahpahaman dalam berorganisasi. Komunikasi organisasi merupakan serangkaian kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan dari segala aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan dalam lingkup organisasi yang terkait dalam satu jaringan hubungan dan saling tergantung satu sama lain untuk dapat mengatasi kondisi lingkungan yang tidak pasti sehingga dihasilkan keselarasan makna (Azwin & Yusuf, 2020). Komunikasi yang baik akan mampu membuat anggota organisasi untuk bekerja secara tepat, efisien, dan nyaman, sehingga akan dapat meningkatkan hasil kerja/kinerja dari anggota organisasi tersebut, yang tidak lain adalah pegawai (Latupapua, 2020; dan Zuraidah, 2018).

Faktor selanjutnya yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi kerja. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Sumual, 2015). Kompetensi seorang pegawai hendaknya dapat dikembangkan melalui berbagai kegiatan atau pelatihan-pelatihan yang menunjang peningkatan kompetensi pegawai tersebut. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, tentunya kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut akan semakin baik pula.

Pendapat di atas, juga didukung dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Aulia, (2021); Hidayat dan Heryanda, (2021); Wagiyono, Sandra Aris, (2020). Pada penelitian mereka dinyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh seseorang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja orang tersebut. Semakin baik kompetensi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka segala pekerjaan yang dikerjakannya dapat dikerjakan lebih baik daripada pegawai yang memiliki kompetensi yang rendah.

Faktor keempat yang diprediksi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha adalah komitmen kerja. Komitmen merupakan rasa memiliki dan loyalitas yang ditunjukkan pegawai terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi pada organisasi tersebut juga membuat pegawai mendapatkan kenyamanan dalam bekerja dan menumbuhkan minat untuk mengabdikan dengan sebaik-baiknya (Hutagalung & Ritonga, 2018). Komitmen kerja yang tinggi sangat dibutuhkan agar dapat berkinerja dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Aulia, (2021); Hidayat dan Heryanda, (2021); Latupapua, (2020)

yang menyatakan bahwa semakin baik pegawai membangun dan meningkatkan komitmen kerja terhadap organisasinya maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diprediksi bahwa budaya organisasi, kompetensi kerja, komunikasi organisasi, dan komitmen kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Namun tidak sejalan dengan penelitian Triyanto (2020) dinyatakan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi yang tentunya tidak berdampak terhadap kinerja pegawai. Penelitian Syukur et al., (2019) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Sementara hasil penelitian dari Djaya, (2021) yang berjudul pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di moderasi kompensasi menyatakan bahwa kompetensi yang tinggi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi dapat meningkatkan kinerja apabila diperkuat oleh kompensasi. Kompensasi yang adil dan sesuai beban kerja akan dapat meningkatkan motivasi sehingga memaksimalkan kompetensi pegawai yang dimiliki dalam penyelesaian tugasnya.

Hasil penelitian ini tentunya membuat peneliti tertarik untuk membuktikan bahwa apakah budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Apalagi selama ini belum ada penelitian sejenis yang meneliti tentang variabel tersebut dengan ruang lingkup yang lebih luas. Maka dari itu, pada penelitian ini akan mengambil judul tentang kontribusi budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *ex-post facto*, yaitu penelitian yang tidak melakukan manipulasi terhadap sampel penelitian, serta mencari hubungan antara variabel dengan variabel bebas, atau variabel dengan variabel terikat telah terjadi secara *natural*. Hubungan yang dicari pada penelitian ini adalah hubungan empat variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Administrasi Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 236 orang dan tersebar di berbagai fakultas dan unit yang ada di lingkungan Undiksha. Untuk menentukan jumlah sampel pada penelitian ini, menggunakan rumus Solvin dengan *margin of error* 5%. Jadi jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 148 orang. Penunjukan sampel ditentukan dengan teknik sampel acak sederhana (*Simple random sampling*). Populasi diberi nomor urut berdasarkan daftar urut kepangkatan, kemudian dilakukan pengundian, nomor yang keluar akan dijadikan sampel. Semua populasi memiliki hak yang sama untuk dijadikan sampel tanpa menentukan karakteristiknya (Arikunto, 2005). Adapun variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah budaya organisasi ( $X_1$ ), komunikasi organisasi ( $X_2$ ), kompetensi kerja ( $X_3$ ), dan komitmen kerja ( $X_4$ ). Sedangkan variabel terikatnya (*dependent*) adalah kinerja pegawai ( $Y$ ). Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan analisis data dilakukan dengan teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial dengan bantuan aplikasi SPSS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel yang diukur pada penelitian ini adalah budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, komitmen kerja, dan kinerja pegawai. Setelah data dari kelima variabel tersebut terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis deskriptif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, didapatkan hasil seperti pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rangkuman Analisis Deskriptif

Statistik	Variabel	X1	X2	X3	X4	Y
Rata-rata		132,86	133,93	129,15	128,47	129,58
Median		133	135,5	130	129	129
Modus		133	139	141	134	136

Standar Deviasi	8,14	9,54	9,17	7,88	11,16
Varians	66,28	90,93	84,10	62,09	124,64
Rentang	31	33	32	30	42
Skor Minimum	116	116	111	115	107
Skor Maksimum	147	149	143	145	149

Berdasarkan hasil uji prasyarat menunjukkan data berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Data budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, komitmen kerja, dan kinerja pegawai masing-masing memiliki hubungan yang linier. Tidak terjadi masalah multikolinieritas, masalah autokorelasi dan masalah heterokedastisitas pada data hasil penelitian. Oleh karena semua uji prasyarat terpenuhi, maka uji hipotesis dapat dilakukan. Uji hipotesis I, uji hipotesis II, uji hipotesis III, dan uji hipotesis IV dianalisis menggunakan analisis korelasi parsial sedangkan uji hipotesis V menggunakan analisis regresi ganda. Untuk mengetahui rangkuman analisis regresi dan regresi ganda variabel terikat terhadap variabel bebas dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kompetensi Kerja, Komitmen Kerja, Dan Kinerja Pegawai

Variabel	Persamaan garis regresi	$r_{xy}$	$r_{\text{parsial}}$	$R_y$	F hit	$R_y^2$	SE (%)	Ket
X1 – Y	$\hat{y} = 40,226 + 0,673X1$	0,490	0,247	-	-	-	10,15	Sig
X2 – Y	$\hat{y} = 51,573 + 0,582X2$	0,497	0,194	-	-	-	8,36	Sig
X3 – Y	$\hat{y} = 33,668 + 0,743X3$	0,610	0,259	-	-	-	15,92	Sig
X4 – Y	$\hat{y} = 25,408 + 0,811X4$	0,572	0,324	-	-	-	16,59	Sig
X1,X2,X3,X4 – Y	$\hat{y} = 28,366 + 0,284.X1 + 0,197.X2 + 0,318.X3 + 0,411.X4$	-	-	0,714	37,279	0,510	-	Sig

Teknik korelasi parsial yang digunakan adalah korelasi jenjang kedua. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan satu variabel bebas dengan variabel terikat, dengan mengendalikan variabel bebas lainnya. Berdasarkan analisis menggunakan SPSS, diperoleh hasil seperti tabel 3.

Tabel 3. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial Variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kompetensi Kerja, dan Komitmen Kerja dengan Kinerja Pegawai

Korelasi parsial	Koefisien korelasi	t hitung	t tabel	Keterangan
$r_{1y-234}$	0,247	3,050	1,980	Signifikan
$r_{2y-134}$	0,194	2,362	1,980	Signifikan
$r_{3y-124}$	0,259	3,213	1,980	Signifikan
$r_{4y-123}$	0,324	4,102	1,980	Signifikan

### Kontribusi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Undiksha

Pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Ini menandakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Budaya positif yang ditanamkan semakin kuat dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut. Berdasarkan wawancara terhadap dua responden menyatakan:

"Budaya organisasi di Undiksha selama ini sudah berjalan baik, hal itu dapat dilihat dari interaksi dan kerjasama antara tenaga kependidikan. Pegawai saling mendukung satu sama lain. Misalnya, di bagian unit tertentu pekerjaan banyak pegawai yang lain juga ikut membantu. Ketika ada pegawai berhalangan hadir maka tugasnya dikerjakan oleh pegawai yang lain. Dari segi kehadiran juga rata-rata pegawai hadir tepat waktu, walaupun terkadang ada pegawai yang datang terlambat karena alasan tertentu."(Responden 1). Pendapat di atas dikuatkan oleh responden yang ke dua, yang menyatakan. "Budaya organisasi di Undiksha, secara umum memang sudah bagus tapi masih harus terus ditanamkan budaya-budaya yang positif agar semua tenaga kependidikan mau menjalankan tugas pokok dan fungsinya tanpa perlu menunggu perintah dari atasan. Apapun yang diwajibkan oleh lembaga hendaknya dijalankan oleh semua tenaga kependidikan. Tapi ada juga pegawai yang harus ditegur dulu baru mau melaksanakannya. Suatu contoh, pegawai yang jarang ikut apel pagi begitu ditegur baru ikut" (Responden 2).

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Muliartini et al., (2019) dengan judul kontribusi budaya organisasi kepala sekolah, komitmen kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMKN 2 Singaraja. Hasil penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi sederhana sebesar 0,564, korelasi parsial 0,288 dan sumbangan efektifnya sebesar 13,73%. Penelitian Samuel (2020) dengan judul pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional afektif yang dimediasi oleh kepercayaan. Hasil penelitiannya dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional afektif dimediasi oleh kepercayaan. Berikutnya penelitian Panjaitan (2022) dengan judul peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mengambil kontribusi cukup besar untuk organisasi dalam mencapai tujuannya(Hakim, 2016). Budaya organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi (Robbins, 2003). Pendapat Robbins ini dipertegas oleh Sutrisno(2018) bahwa, budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang diterapkan semakin intensif dimana nilainya tertanam semakin mendasar dan kokoh, dan dianut oleh sebagian besar warga organisasi, kemudian disosialisasikan, diajarkan dan diwariskan kepada anggota baru.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dinyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan mampu menanamkan dan mentransfer nilai-nilai positif kepada anggota organisasi, sehingga tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai secara maksimal. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

### **Kontribusi Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Undiksha**

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Ini menandakan bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Komunikasi organisasi di Undiksha sudah baik namun terkadang ada juga miskomunikasi dalam memaknai pesan atasan. Hal ini dibenarkan oleh salah satu responden yang menyatakan: "Dalam hal komunikasi pimpinan selalu terbuka, dan selalu siap diajak diskusi kalo ada hambatan dalam suatu pekerjaan. Namun terkadang kita dibawah salah memaknai pesan terutama pesan-pesan tidak langsung. Misalnya, pimpinan menyuruh menghubungi mahasiswa yang menunggak pembayaran SPK agar segera melunasinya. Pegawai menghubungi via telpon saja, padahal yang dimaksudkan adalah menghubungi dengan cara bersurat secara resmi kepada yang bersangkutan agar kalau ada pemeriksaan kita punya bukti sudah berusaha untuk menagihnya" (Responden 1). Ada rasa sungkan dialami oleh pegawai ketika berkoordinasi dengan atasan, mereka lebih senang bertanya kepada teman sejawat, seperti

yang diungkapkan oleh responden ke 2. "Saya kalo ada hal yang kurang dipahami terkait pekerjaan berusaha dulu bertanya kepada teman. Sebenarnya pimpinan terbuka dan selalu siap menerima atau memberikan saran, tapi ada rasa tidak percaya diri kalo berdiskusi dengan pimpinan" (Responden 2).

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Zuraidah(2018) dengan judul pengaruh kepuasan kerja dan komunikasi terhadap komitmen karyawan di UD. Jati Diri Kabupaten Pamekasan. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh dominan terhadap komitmen karyawan di UD. Jati Diri Kecamatan Larangan Kabupaten Pamekasan. Selanjutnya penelitian Latupapua (2020) dengan judul Strategi Mendorong Kinerja dengan Meningkatkan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa semakin baik pegawai membangun dan meningkatkan komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut (Bangun, 2012). Pendapat ini dipertegas oleh pendapat Silviani (2020) yang mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan baik oleh atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan bawahan dengan bawahan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi yang efektif akan dapat mempermudah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Begitu sebaliknya, pekerjaan akan terhambat apabila komunikasi dalam organisasi yang kurang efektif. Oleh karena itu, jika komunikasi organisasi di lingkungan Undiksha efektif maka akan dapat meningkatkan kinerja dari pada pegawai. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

### **Kontribusi Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Undiksha**

Pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Ini menandakan bahwa kompetensi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Kompetensi pegawai di Undiksha sebagian besar berlatar belakang pendidikan sarjana. Namun dengan pesatnya perkembangan teknologi digital pegawai perlu diberikan berbagai macam pelatihan agar dapat mempermudah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tidak semua pegawai ada keinginan untuk meningkatkan kompetensinya, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya faktor umur, seperti yang diungkapkan oleh salah satu responden yang menyatakan: "Saya tidak ada keinginan untuk studi lanjut, otaknya sudah tidak kuat mikir. Ikut pelatihan saja sudah sering ngantuk. Ditambah lagi dengan urusan rumah tangga pokoknya sudah krodit sekali setiap hari. Apalagi dengan masa tugas yang masih lagi beberapa tahun saya pikir cukup karier saya sampe disini" (Responden 1). Pendapat berbeda diungkapkan oleh pegawai yang masih muda dan memiliki masa kerja masih panjang. Berikut hasil wawancara dengan responden yang ke dua. "Kompetensi atau keterampilan sangat dibutuhkan untuk memperlancar pekerjaan, apalagi sekarang pekerjaan banyak yang dikerjakan secara online. Jadi pegawai mau tidak mau harus belajar untuk meningkatkan kompetensinya. Begitu banyak aplikasi atau sistem yang mengharuskan pegawai harus bisa mengoperasikannya. Contohnya sederhana saja, aplikasi E-Ganesha terdapat banyak sekali aplikasi yang terintegrasi yang membutuhkan keterampilan untuk mengoperasikannya. Keterampilan lain juga sangat dibutuhkan. Misalnya, keterampilan berbahasa Inggris guna meningkatkan kemampuan berkomunikasi dengan orang asing" (Responden 2).

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Wagiyono dan Sandra Aris(2020) dengan judul pengaruh komunikasi organisasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya

penelitian Aulia (2021) dengan judul pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2009) menyatakan bahwa, kompetensi atau kemampuan merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Pendapat ini juga dipertegas dengan pendapat Boulter, Dalziel, dan Hill (dalam Sutrisno, 2009) yang mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Pegawai yang memiliki kompetensi dalam bekerja berarti dapat mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada dirinya. Berhasil atau tidak suatu pekerjaan ditentukan oleh kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi kerja yang baik dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan berbagai tugasnya, sehingga mempermudah setiap pekerjaan yang diberikan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

### **Kontribusi Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Undiksha**

Pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Ini menandakan bahwa komitmen kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sudah baik berdasarkan wawancara terhadap salah satu responden yang menyatakan: "Komitmen pegawai sudah baik hal ini dapat dilihat dari terselesaikannya pekerjaan tepat waktu yang diberikan oleh atasan. Di samping itu, ketika ada pekerjaan yang sangat mendesak, pegawai dengan senang hati siap lembur. Bahkan banyak pegawai yang menganggap Undiksha sebagai rumah keduanya. Itu menandakan komitmen pegawai terhadap organisasi sangat kuat" (Responden).

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Manurung (2019) dengan judul Analisis pengaruh komunikasi dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT. BPR Perbaungan Hombar Makmur. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. BPR Perbaungan Hombar Makmur. Selanjutnya penelitian Panjaitan (2022) dengan judul peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinicki (2003) mengungkapkan bahwa komitmen kerja mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi pekerjaannya dan berkomitmen untuk tujuan-tujuan organisasinya. Pendapat ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan Robbins (2003) yang menyatakan bahwa komitmen kerja adalah keadaan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya, dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Semakin kuat komitmen kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, tentunya semakin bersemangat pula pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki komitmen kerja kuat akan berupaya untuk menunjukkan kinerja yang baik dengan standar kinerja yang tinggi. Hal ini tentunya akan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi tempat bekerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

### **Kontribusi Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kompetensi Kerja, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Undiksha**

Pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa secara simultan terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Ini menandakan bahwa semakin baik budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja maka akan semakin baik pula kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.



Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang dilakukan pegawai yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Pendapat ini dipertegas oleh pendapat Adamy (2016) yang menyatakan, kinerja pegawai merupakan seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif.

Pada penelitian ini telah membuktikan bahwa budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha. Maka dari itu, sudah selayaknya seluruh pegawai di lingkungan Undiksha memperhatikan budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja yang dimilikinya. Sehingga nantinya dapat menunjukkan kinerja yang maksimal dan tujuan dari Undiksha dapat tercapai secara maksimal.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut; (1) Terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, (2) Terdapat kontribusi yang signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, (3) Terdapat kontribusi yang signifikan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, (4) Terdapat kontribusi yang signifikan komitmen kerjaterhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha, (5) Secara simultan, terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktik dan Penelitian)*, Buku Ajar. Ljokseumawe Aceh: UniMal Press.
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian* (Edisi Revi). Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Aulia, V. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(2).
- Azwina, D., & Yusuf, S. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gapa Citramandiri, Radio Dalam – Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(1), 28–43.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72. <https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>
- Hakim, L. (2016). Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Iqtishadia*, 9(1), 179–200.
- Hidayat, S., & Heryanda, K. K. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai pada SMP dan SMA Muhammadiyah 2 Singaraja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(1), 146. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i1.32651>
- Hutagalung, I., & Ritonga, R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 6(2), 204. <https://doi.org/10.24198/jkk.v6i2.16712>
- Kepemimpinan, K., Sekolah, K., Kerja, E., Muliartini, N. M., Natajaya, I. N., Ketut, I. G., & Sunu, A. (2019). *Kepuasan Kerja , Dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Smkn 2 Singaraja*. 10(1), 13–23.

- Kinicki, K. R. dan A. (2003). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Latupapua, C. V. (2020). Strategi Mendorong Kinerja dengan Meningkatkan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik Dan Bisnis*, 1(2).
- Manurung, A. (2019). Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT . BPR Perbaungan Hombar Makmur. *Journal of Management Science ( JMAS )*, 2(1), 1–6.
- Panjaitan, F. (2022). Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 8(2).
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Teddy Chandra (Ed.), *Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Prentice-Hall.
- Samuel, D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Afektif yang Dimediasi oleh Kepercayaan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2).
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: PT Scopindo Media.
- Sumual, T. E. M. (2015). Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Manado. *Jurnal MIMBAR, Sosial Dan Pembangunan*, 31(1), 71–80.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Syukur, A., Supriyono, E., & Suparwati, Y. K. (2019). Pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. *Jurnal Magisma*, 7(2), 90–99.
- Triyanto, A. dan J. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Kantor Camat. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2).
- Wagiyono, Sandra Aris, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(2).
- Wibawa, I Wayan Sucipta dan Putra, M. S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6).
- Zuraidah, I. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Komitmen Karyawan di UD. Jati Diri Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Ekomadania*, 1(2).