

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA  
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS PENDIDIKAN  
PEMUDA DAN OLAH RAGA KOTA DENPASAR**

**I Gusti Ayu Agung Sinta Diarini<sup>1)</sup>**

**Ni Nyoman Sri Armini<sup>2)</sup>**

**STIE Triatma Mulya<sup>1),2)</sup>**

**ABSTRACT**

*This research aims to test and analyze the influences of organizational culture and competency toward organizational commitment and also their effect toward staffs performance. This research was conducted at Department of Education, Youth and Sport of Denpasar using all of the functional staffs as the research sample which was 69 persons. All the data gathered from the distributed questionnaire were valid. The data were analyzed using variant based structural equation modelling which is known as Partial Least Square (PLS). The result shows that organizational culture which is getting stronger and the higher competency owned by functional staffs can improve their commitment in doing their task and job at Department of Education, Youth and Sport of Denpasar. This condition will be able to improve their work achievement. However, the role of organizational commitment is not as a key mediator of indirect effects of organizational culture and competency toward staffs performance. In other words, the functional staffs are able to improve their performance based on the empowerment of organizational culture and the high level of competency without considering the commitment of the functional staffs toward the organization. However, organizational commitment mediation is able to improve the influences of organizational culture and competency toward the performance of functional staffs at Department Education Youth and Sport of Denpasar.*

**Keywords:** *organizational culture, competence, organizational commitment, staffs performance.*

**I. PENDAHULUAN**

Dalam Dunia Usaha persaingan merupakan salah satu tantangan untuk mencapai suatu tujuan usaha. Di dalam suatu organisasi salah satu tantangan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus yang mampu bersaing dalam dunia usaha. Interaksi dan karakteristik dalam suatu organisasi membentuk gaya hidup, etika kerja, dan pola perilaku yang mencirikan

kondisi organisasi yang tidak lepas dari hakekat nilai budaya organisasi yang bersinergi dengan perangkat organisasi serta komitmen karyawan dalam bekerja.

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja,

hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Ketika perekrutan hendaknya mereka memilih calon – calon yang komitmennya tinggi pada perusahaan, ini dimaksudkan untuk mendeteksi sejak dini pekerja yang kurang maksimal sehingga tidak terjadi hal yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan. Untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi dalam organisasi diperlukan komitmen organisasi yang baik dari setiap Pegawainya.

Dalam upaya pencapaian hasil kinerja pegawai yang optimal dan menghasilkan output, baik produk ataupun jasa. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar perlu upaya strategis dalam membenahi kinerja pegawainya, oleh sebab itu diperlukan adanya suatu perubahan atmosfir kerja, perubahan paradigma atau cara pandang, pola pikir, dan cara bertindak dalam menjalankan kegiatan operasional instansi. Adapun pola budaya kerja yang dinilai kurang sehat dapat dilihat dari aktivitas kegiatan sehari-hari seperti tidak kreatif, tidak inovatif, kurang analisis, dan kurang berpikir secara global. Disamping itu, sebagai akibat dari rendahnya kompetensi dan minimnya informasi yang diterima oleh SDM, maka diyakini bahwa pencapaian hasil kinerja pegawai juga tidak akan optimal.

Budaya merupakan hasil interaksi dan hasil suatu dialog dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai-nilai yang menjadi makna bersama antar elemen-elemen organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai

perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh karyawan dan orang-orang yang ada di dalamnya. Maka, Budaya kerja di Dinas Pendidikan Pemuda Olahraga Kota Denpasar perlu mengubah sikap dan perilaku SDM sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mempunyai kompetensi dalam bidang yang dikerjakan.

Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Noe, 2002). Selanjutnya perilaku yang menunjukkan kondisi kompetensi pegawai kurang memenuhi harapan instansi misalnya : kurang cepat dalam memecahkan masalah, kurang berinovasi dalam bekerja karena selalu menunggu perintah atasan, masih banyak keluhan dari pelanggan tentang kekurangsigapan pegawai di lapangan, belum memahami standar pekerjaan yang baik, informasi dari lapangan belum direspon dengan baik oleh para pegawai yang ada di lapangan maupun dipusat administrasi. Berdasarkan hal tersebut pada instansi menunjukkan bahwa perlu adanya pembinaan untuk peningkatan kompetensi, sehingga dapat melahirkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan Deskripsi diatas dapat dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?

2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?
7. Apakah kompetensi berpengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan Steers dalam (Yuwaliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Pengertian komitmen organisasi diatas pada intinya menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas individu dalam organisasi. Dalam kaitan ini kuntjoro (2002) menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Komponen sikap mencakup :

1. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
2. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

### B. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Ada tujuh karakteristik premier berikut yang bersama - sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi.

- a. Inovasi pengambilan resiko, sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian dan kerincian, sejauh mana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis perhatian pada kerincian.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang – orang didalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan tim – tim yang ada di sekitar instansi bukannya kepada individu – individu.
- f. Keagresifan, sejauh mana orang – orang yang ada pada instansi berperilaku agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan. Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak instansi menjadi ”jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit.”
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan ”perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### **C.Kompetensi**

#### **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru.

Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa:

”Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut”.

#### **Karakter**

Spencer and spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa **Kompetensi**:

”Kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”.

Terdapat lima tipe Karakteristik Kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

#### **Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer (1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

- 1) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri.

- 2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri.
- 3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

#### **D.Kinerja**

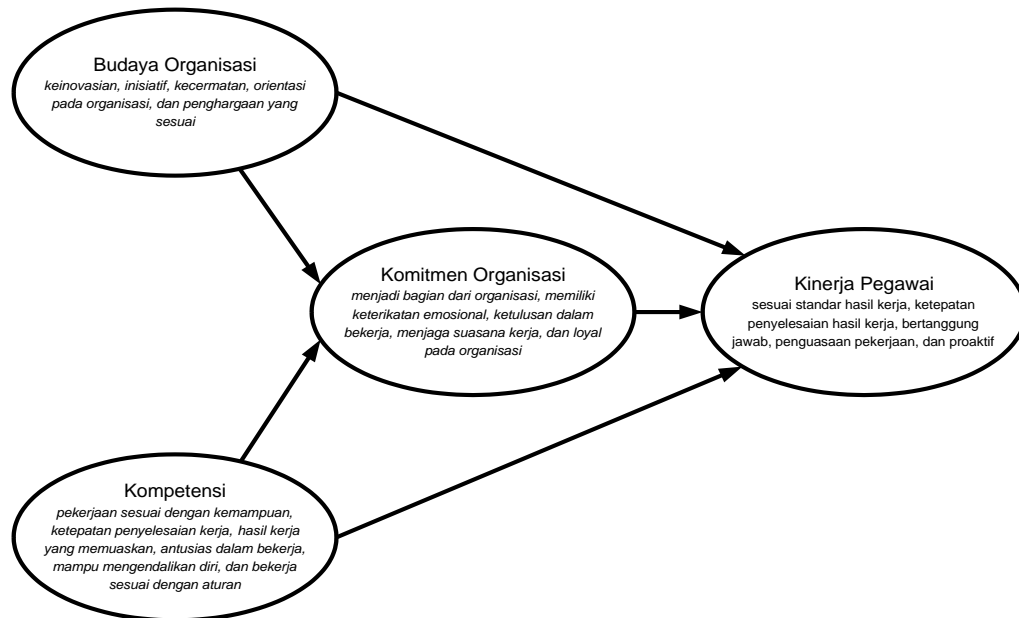
Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson *et al.*, 2007:171). Kinerja pegawai adalah prestasi (hasil) kerja karyawan atau pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar, target, atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Soeprihanto, 2007:7).

#### **Kerangka Konseptual**

Konsepsi penelitian ini didasarkan pada upaya pencapaian kinerja yang maksimal didukung oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun dari luar, budaya organisasi dan kompetensi dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerja

pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian (Gambar 3.2) yang menggambarkan pengaruh budaya organisasi dan kompetensi

terhadap komitmen organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar.



Berdasarkan kajian teoritik dan kerangka berpikir diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh budaya organisasi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.
- 2) Terdapat pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.
- 3) Terdapat pengaruh budaya organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.
- 4) Terdapat pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.

- 5) Terdapat budaya organisasi yang berpengaruh tak langsung secara positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.
- 6) Terdapat kompetensi yang berpengaruh tak langsung secara positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

### III. METODE PENELITIAN

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X1) dan Kompetensi (X2). Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) merupakan seperangkat nilai-nilai, norma dan keyakinan yang diyakini dan dilaksanakan sehari-hari dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan oleh seluruh pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar. Indikator

yang digunakan untuk mengukur nilai-nilai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan oleh pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar antara lain keinovasian, inisiatif, kecermatan, orientasi pada organisasi, dan penghargaan.

Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) merupakan kemampuan pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilandasi ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dimilikinya. Indikator variabel Kompetensi ( $X_2$ ) yang digunakan antara lain pekerjaan sesuai dengan kemampuan, ketepatan penyelesaian kerja, hasil kerja yang memuaskan, antusias dalam bekerja, mampu mengendalikan diri, dan bekerja sesuai dengan aturan.

Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) adalah **sikap dan perilaku pegawai** fungsional pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar **yang mencerminkan kamauan untuk terikat pada organisasinya dan mencurahkan lebih banyak untuk pencapaian tujuan organisasi. Indikator yang digunakan dalam Variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ )** antara lain menjadi bagian dari organisasi, memiliki keterikatan emosional, ketulusan dalam bekerja, menjaga suasana kerja, menjaga nama baik organisasi, dan loyal pada organisasi.

Variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) adalah adalah hasil kerja yang dicapai pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar dari tugas dan pekerjaan yang diberikan. Indikator yang digunakan dalam variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) antara

lain sesuai standar hasil kerja, ketepatan penyelesaian hasil kerja, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, penguasaan pekerjaan, dan proaktif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) fungsional pada lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar, yaitu sebanyak 69 orang. Sedangkan yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi. Instrumen penelitian (kuesioner) merupakan metode pengumpul data yang utama dalam penelitian *survey* ini. Pengujian instrumen penelitian ini dilakukan dengan memilih 30 personel secara *random* dan merepresentasikan pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Denpasar.

Pengujian validitas instrumen ini menggunakan validitas kriteria yang dihitung melalui analisis *corrected item correlation*. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling - SEM*) berbasis *variance* atau *component based SEM*, yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang dianalisis dalam penelitian ini didasarkan kuesioner yang didistribusikan langsung ke seluruh responden sebanyak 69 unit selama 36 hari dengan karakteristik responden berdasarkan umur menunjukkan, responden yang berusia 31 - 40 tahun cenderung dominan dengan memiliki persentase sebesar 50.7 persen. Selanjutnya, diikuti usia responden 41 - 50 tahun (29 persen) dan di atas 50 tahun (14.5 persen). Sementara itu, umur

responden 20 – 35 tahun yang paling sedikit (5.8 persen). Informasi dari distribusi reponden berdasarkan umur mengindikasikan para pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dominan berada pada usia produktif dan matang (31 – 40 tahun).

1. Variabel bebas atau *exogenous variable* (X), antara lain: budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan kompetensi (X<sub>2</sub>).
2. Variabel terikat atau *endogenous variable* (Y), terdiri dari:

komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>) dan kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>).

Untuk variabel komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>), selain sebagai variabel terikat juga diidentifikasi sebagai variabel *intervene* (mediasi) dalam model penelitian ini.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah PLS dengan program

*SmartPLS*. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan PLS, selanjutnya mengevaluasi model persamaan struktural.

### Pemeriksaan *Outer Model*

Variabel	Indikator/Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>T-Statistic</i>
<b>Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)</b>	Keinovasian (X <sub>1.1</sub> )	0.539	4.461
	Inisiatif (X <sub>1.2</sub> )	0.650	5.101
	Kecermatan (X <sub>1.3</sub> )	<b>0.767</b>	8.054
	Orientasi pada organisasi (X <sub>1.4</sub> )	0.749	9.455
	Penghargaan yang sesuai (X <sub>1.5</sub> )	0.754	10.144
<b>Kompetensi (X<sub>2</sub>)</b>	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan (X <sub>2.1</sub> )	0.749	9.377
	Ketepatan penyelesaian kerja (X <sub>2.2</sub> )	0.557	4.117
	Hasil kerja yang memuaskan (X <sub>2.3</sub> )	<b>0.799</b>	10.775
	Antusias dalam bekerja (X <sub>2.4</sub> )	0.561	3.652
	Mampu mengendalikan diri (X <sub>2.5</sub> )	0.565	4.028
	Bekerja sesuai dengan aturan (X <sub>2.6</sub> )	0.479	2.745
<b>Komitmen Organisasi (Y<sub>1</sub>)</b>	Menjadi bagian dari organisasi (Y <sub>1.1</sub> )	<b>0.709</b>	10.014
	Terikat emosional (Y <sub>1.2</sub> )	0.613	5.784
	Ketulusan dalam bekerja (Y <sub>1.3</sub> )	0.624	4.484
	Menjaga suasana kerja (Y <sub>1.4</sub> )	0.567	4.168
	Menjaga nama baik organisasi (Y <sub>1.5</sub> )	0.672	5.640
	Loyal pada organisasi (Y <sub>1.6</sub> )	0.701	6.228
<b>Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)</b>	Sesuai standar hasil kerja (Y <sub>2.1</sub> )	0.682	5.589
	Ketepatan penyelesaian hasil kerja (Y <sub>2.2</sub> )	<b>0.715</b>	4.960
	Bertanggung jawab (Y <sub>2.3</sub> )	0.591	3.411
	Penguasaan pekerjaan (Y <sub>2.4</sub> )	0.707	4.642
	Proaktif (Y <sub>2.5</sub> )	0.690	6.352

Data yang dianalisis dalam penelitian ini didasarkan kuesioner yang didistribusikan langsung ke seluruh responden sebanyak 69 unit selama 36 hari (dari tanggal 12 Desember 2014 - 16 Januari 2015). Analisis dilakukan dengan menghitung rerata (*mean*) berdasarkan persentase tanggapan responden pada masing-masing indikator dalam

variabel-variabel penelitian, yaitu budaya organisasi (X<sub>1</sub>), kompetensi (X<sub>2</sub>), komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>), dan kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>). Semakin tinggi nilai rata-rata yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap indikator ataupun variabel tersebut.

Budaya organisasi dalam penelitian ini dicerminkan melalui

lima indikator, yaitu: keinovasian ( $X_{1.1}$ ); inisiatif ( $X_{1.2}$ ); kecermatan ( $X_{1.3}$ ); orientasi pada organisasi ( $X_{1.4}$ ); dan penghargaan yang sesuai ( $X_{1.5}$ ). Adapun deskripsi responden terhadap budaya organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar menunjukkan bahwa kuatnya budaya organisasi yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai fungsional dengan pertimbangan persepsi rerata (*mean*) yang diperoleh sebesar 4.57 persen. Informasi lain yang dapat disampaikan, indikator inisiatif pegawai memperoleh tanggapan tertinggi dengan nilai rerata sebesar 4.70, selanjutnya diikuti indikator keinovasian dan penghargaan yang sesuai (4.59), serta orientasi pada organisasi (4.54). Sedangkan, kecermatan dalam bekerja mendapat tanggapan terendah dengan nilai rerata sebesar 4.45. Berdasarkan hasil tersebut, pegawai fungsional yang melaksanakan pekerjaan dengan mengedepankan keinisiatifan dipercaya lebih menguatkan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.

Kompetensi dalam penelitian ini tercermin pada enam indikator, antara lain: pekerjaan sesuai dengan kemampuan ( $X_{2.1}$ ); ketepatan penyelesaian kerja ( $X_{2.2}$ ); hasil kerja yang memuaskan ( $X_{2.3}$ ); antusias dalam bekerja ( $X_{2.4}$ ); mampu mengendalikan diri ( $X_{2.5}$ ); dan bekerja sesuai dengan aturan ( $X_{2.6}$ ).

Sesuai paparan di atas, pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar meyakini memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan berdasarkan pertimbangan persepsi rerata (*mean*) yang diperoleh sebesar 4.60 persen. Selain itu, dapat

disampaikan bahwa indikator pekerjaan sesuai dengan kemampuan memperoleh tanggapan tertinggi dengan nilai rerata sebesar 4.68, kemudian diikuti hasil kerja yang memuaskan (4.65), bekerja sesuai dengan aturan (4.64), ketepatan penyelesaian kerja (4.58), dan antusias dalam bekerja (4.57). Sedangkan indikator mampu mengendalikan diri memperoleh tanggapan terendah (4.49). Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar semakin kompeten dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, apabila lebih didasarkan pada kesesuaian dengan kemampuan yang dimiliki.

Komitmen organisasi pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar diukur melalui enam indikator, yaitu: menjadi bagian dari organisasi ( $Y_{1.1}$ ); terikat emosional ( $Y_{1.2}$ ); ketulusan dalam bekerja ( $Y_{1.3}$ ); menjaga suasana kerja ( $Y_{1.4}$ ); menjaga nama baik organisasi ( $Y_{1.5}$ ); dan loyal pada organisasi ( $Y_{1.6}$ ).

Deskripsi responden terhadap komitmen organisasi yang tersaji dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar ditanggapi memiliki komitmen yang kuat pada organisasi berdasarkan pertimbangan persepsi rerata (*mean*) sebesar 4.66 persen. Lebih lanjut, diinformasikan bahwa indikator menjadi bagian dari organisasi dan adanya ikatan emosional memperoleh respon tertinggi dengan nilai rerata sebesar 4.71, kemudian diikuti indikator ketulusan dalam bekerja (4.70), menjaga suasana kerja (4.67), dan koyal pada organisasi (4.65) Menjaga nama baik organisasi ternyata mendapat tanggapan terendah dengan

nilai rerata sebesar 4.54. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa semakin kuat perasaan pegawai menjadi bagian organisasi yang dibarengi ikatan emosi yang semakin kuat menandakan tingginya komitmen organisasi pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.

Kinerja pegawai merupakan capaian yang dihasilkan pegawai dalam bekerja yang direfleksikan pada lima indikator, yaitu: sesuai standar hasil kerja ( $Y_{2.1}$ ); ketepatan penyelesaian hasil kerja ( $Y_{2.2}$ ); bertanggung jawab ( $Y_{2.3}$ ); penguasaan pekerjaan ( $Y_{2.4}$ ); dan proaktif ( $Y_{2.5}$ ).

Deskripsi responden terhadap pencapaian kinerjanya (Tabel 6.9) menunjukkan bahwa kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar ditanggapi telah dicapai dengan baik berdasarkan pertimbangan persepsi rerata (*mean*) sebesar 4.70 persen. Selanjutnya, dapat diinformasikan bahwa indikator bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan memperoleh tanggapan tertinggi dengan nilai rerata sebesar 4.80, proaktif dalam bekerja (4.77), menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar hasil kerja (3.68), dan mampu menguasai pekerjaan yang diberikan (4.65). Sedangkan, kemampuan penyelesaian pekerjaan tepat waktu mendapat tanggapan terendah dengan nilai rerata sebesar 4.54. Hasil ini memberikan petunjuk bahwa dengan melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, maka kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar diyakini semakin baik.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah PLS dengan program *SmartPLS*.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan PLS, selanjutnya mengevaluasi model persamaan struktural. Dalam evaluasi ini, terdapat dua evaluasi mendasar, yaitu: 1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model. Sebelum evaluasi model dilakukan, dapat ditegaskan kembali bahwa instrumen penelitian (kuesioner) sebagai alat pengumpul data adalah instrumen yang valid dan reliabel. Hasil pengujian instrumen penelitian selengkapnya telah diuraikan pada bab sebelumnya

Evaluasi model pengukuran memeriksa validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini ke empat variabel laten, yaitu: budaya organisasi ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $Y_1$ ), dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif, sehingga dalam evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator, serta *composite reliability* untuk blok indikator.

1) *Convergent validity*; bertujuan untuk mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk yang dapat dilihat pada *outer loading* (*output SmartPLS*). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* di atas 0.5 dan atau nilai *T-Statistic* di atas 1.96. Dapat diketahui bahwa ke-tujuh indikator yang mengukur variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.50 dan *T-Statistic* berada di atas 1.96.

Ini berarti, keinovasian ( $X_{1.1}$ ); inisiatif ( $X_{1.2}$ ); kecermatan ( $X_{1.3}$ ); orientasi pada organisasi ( $X_{1.4}$ ); dan penghargaan yang sesuai ( $X_{1.5}$ ) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur variabel budaya organisasi ( $X_1$ ). Sementara itu, indikator kecermatan ( $X_{1.3}$ ) merupakan ukuran terkuat variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0.767).

Hasil evaluasi variabel kompetensi ( $X_2$ ), terbukti ke-enam indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar 0.50, dan *T-Statistic* di atas 1.96, kecuali indikator bekerja sesuai dengan aturan ( $X_{2.6}$ ) yang memiliki nilai *outer loading* lebih kecil 0.50. Bagaimanapun, indikator bekerja sesuai dengan aturan ( $X_{2.6}$ ) dianggap valid karena memiliki *T-Statistic* di atas 1.96 atau sebesar 2.745. Dengan demikian, seluruh indikator, yaitu: pekerjaan sesuai dengan kemampuan ( $X_{2.1}$ ); ketepatan penyelesaian kerja ( $X_{2.2}$ ); hasil kerja yang memuaskan ( $X_{2.3}$ ); antusias dalam bekerja ( $X_{2.4}$ ); mampu mengendalikan diri ( $X_{2.5}$ ); dan bekerja sesuai dengan aturan ( $X_{2.6}$ ) merupakan indikator yang valid dalam merefleksikan variabel kompetensi ( $X_2$ ). Sementara itu, indikator hasil kerja yang memuaskan ( $X_{2.3}$ ) merupakan indikator terkuat merefleksikan kompetensi dengan nilai *outer loading* sebesar 0.799.

Pada evaluasi variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ), nampak ke-enam indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0.50 dan *T-Statistic* jauh di atas 1.96. Hasil ini memberi petunjuk bahwa menjadi bagian dari organisasi ( $Y_{1.1}$ ); terikat emosional ( $Y_{1.2}$ ); ketulusan

dalam bekerja ( $Y_{1.3}$ ); menjaga suasana kerja ( $Y_{1.4}$ ); menjaga nama baik organisasi ( $Y_{1.5}$ ) dan loyal pada organisasi ( $Y_{1.6}$ ) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ). Analisis lebih lanjut menunjukkan menjadi bagian dari organisasi ( $Y_{1.1}$ ) merupakan indikator terkuat merefleksikan komitmen organisasi dengan nilai *outer loading* sebesar 0.709.

Hasil pemeriksaan variabel kinerja pegawai ( $Y_2$ ), kesemua indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0.5 dan *T-Statistic* jauh di atas 1.96. Ini memberikan petunjuk bahwa sesuai standar hasil kerja ( $Y_{2.1}$ ); ketepatan penyelesaian hasil kerja ( $Y_{2.2}$ ); bertanggung jawab ( $Y_{2.3}$ ); penguasaan pekerjaan ( $Y_{2.4}$ ); dan proaktif ( $Y_{2.5}$ ) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur kinerja pegawai. Lebih lanjut disampaikan bahwa ketepatan penyelesaian hasil kerja ( $Y_{2.2}$ ) merupakan indikator terkuat merefleksikan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan nilai *outer loading* 0.715.

2) *Discriminant validity*; evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Ketentuannya, apabila *square root of average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) variabel laten lebih besar dari koefisien korelasi variabel laten mengindikasikan indikator-indikator variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Nilai *AVE* yang direkomendasikan adalah lebih

besar dari 0.50. Dapat diketahui lima variabel laten yang diteliti memiliki nilai *square root of average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) tampak lebih rendah dengan beberapa koefisien korelasi antar variabel lainnya. Bagaimanapun, hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

- 3) *Composite Reliability*; bertujuan mengevaluasi nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik apabila memiliki nilai di atas 0.70.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* masing-masing indikator serta *composite reliability* untuk blok indikator, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Selanjutnya, dilakukan analisis *inner model* untuk mengetahui kesesuaian model (*goodness of fit model*) pada penelitian ini.

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan *Q<sup>2</sup> predictive relevance model* yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. *Q<sup>2</sup>* didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen. Besaran *Q<sup>2</sup>* memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik.

Dalam model struktural ini terdapat dua variabel endogenus (dependen), yaitu: komitmen organisasi ( $Y_1$ ) dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t-test* dengan memilah untuk pengujian pengaruh langsung dan tak langsung atau pengujian variabel mediasi adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya organisasi ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.519 dengan *T-statistic* = 6.971 (*T-statistic* > 1.96), sehingga hipotesis-1 ( $H_1$ ): budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai dapat dibuktikan. Hasil yang diperoleh dapat makna bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka komitmen pegawai fungsional terhadap organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar menjadi semakin meningkat.
- 2) Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.421 dengan *T-statistic* = 5.123 (*T-statistic* > 1.96). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis-2 ( $H_2$ ): kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai terbukti secara empiris. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semakin bekompeten pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mampu meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.
- 3) Budaya organisasi ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.278 dengan  $T\text{-statistic} = 2.181$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ), sehingga hipotesis-3 ( $H_3$ ): budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja pegawai, sehingga memberi makna semakin kuat budaya organisasi, maka kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar menjadi semakin meningkat.

- 4) Kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.366 dengan  $T\text{-statistic} = 2.754$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis-4 ( $H_4$ ): kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti secara empiris. Hasil tersebut memberi petunjuk kompetensi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dapat dimaknai bahwa semakin berkompeten pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mampu meraih peningkatan capaian hasil kerja.
- 5) Komitmen organisasi ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.289 dengan  $T\text{-statistic} = 2.036$  ( $T\text{-statistic} > 1.96$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis-5

( $H_5$ ): komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan. Sesuai dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semakin berkomitmen pegawai fungsional terhadap organisasinya maka mampu meningkatkan kinerja yang diperoleh pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar.

Dalam pengujian hipotesis berikut ini akan dikaji peran mediasi variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) pada pengaruh tak langsung budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Adapun pengujian hipotesis pengaruh tak langsung dalam penelitian ini dapat dipaparkan hasil analisisnya dalam Tabel 6.

Informasi yang dapat diperoleh dari hasil pengujian variabel mediasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

- 1) Komitmen organisasi ( $Y_1$ ) mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tak langsung budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan dari pengujian mediasi yang dilakukan, tampak efek C; D; dan A memiliki nilai yang signifikan. Hasil pengujian ini menentukan bahwa hipotesis-6 ( $H_6$ ) mampu dibuktikan secara empiris. Berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi yang didasarkan dari budaya organisasi, maka kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar menjadi semakin meningkat.

Informasi lain yang dapat disampaikan, efek mediasi

variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) pada pengaruh tak langsung budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) bersifat parsial (*partial mediation*). Temuan ini memberikan petunjuk, variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) bukan sebagai penentu pada pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

- 2) Komitmen organisasi ( $Y_1$ ) mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tak langsung kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Hasil ini ditunjukkan dari pengujian mediasi yang dilakukan, tampak efek C; D; dan A memiliki nilai yang signifikan. Hasil pengujian ini mengarahkan hipotesis-7 ( $H_7$ ) dapat diterima. Berdasarkan hasil tersebut memberikan indikasi, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi yang didasarkan kompetensi yang dimilikinya mampu meningkatkan kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar. Informasi lain yang dapat disampaikan, efek mediasi variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) pada pengaruh tak langsung kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) bersifat parsial (*partial mediation*). Hasil ini memberikan arah bahwa variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) bukan sebagai penentu pada pengaruh kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Dalam rangka mengetahui efek secara keseluruhan untuk masing-masing hubungan antar variabel yang diteliti, maka efek mediasi variabel komitmen organisasi ( $Y_1$ ) yang ditimbulkan pada pengaruh tak

langsung budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) lebih besar, yaitu dengan koefisien jalur sebesar 0.150 dibandingkan pengaruh tak langsung kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan koefisien jalur yang dihasilkan sebesar 0.122. Temuan ini memberikan petunjuk, budaya organisasi yang semakin kuat menjadikan pegawai lebih berkomitmen terhadap organisasi, sehingga nantinya dapat meningkatkan hasil kerja yang diharapkan pegawai. Sementara itu, kompetensi yang dimiliki pegawai cenderung lebih memberikan dampak langsung terhadap hasil kerjanya.

Kajian ini dilakukan untuk mendalami variabel-variabel yang diteliti berdasarkan nilai bobot faktor (*factor loading*) dan rerata (*mean*). Adapun sajian profil variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $Y_1$ ), dan kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dapat dipaparkan sebagai berikut:

Informasi di atas memberikan petunjuk bahwa keinovasian, inisiatif, kecermatan, orientasi pada organisasi, dan penghargaan yang sesuai telah dikonfirmasi sebagai rangkaian budaya organisasi yang telah diyakini dan dilaksanakan oleh segenap pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar, karena semua indikator memiliki bobot faktor yang signifikan ( $T$ -Statistic > 1.96).

Informasi yang dapat disampaikan bahwa hasil kerja yang memuaskan memperoleh bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0.799, kemudian diikuti pekerjaan sesuai dengan kemampuan (0.749), mampu mengendalikan diri (0.565), antusias dalam bekerja (0.561), dan ketepatan penyelesaian kerja (0.632).

Sedangkan, bekerja sesuai dengan aturan memperoleh bobot faktor terendah, yaitu sebesar 0.479. Hasil ini mengindikasikan peran pegawai fungsional dalam mewujudkan hasil kerja yang memuaskan paling penting kompetensinya dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar. Namun demikian, kondisi riil menunjukkan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan lebih ditanggapi pegawai. Hasil ini memberikan petunjuk peran penting untuk mewujudkan hasil kerja yang memuaskan masih kurang diperhatikan oleh pegawai fungsional. Sementara itu, kegiatan atau aktivitas pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar lebih dituntut memberikan layanan prima kepada masyarakat.

Informasi lain menjadi bagian dari organisasi mendapat bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0.709, diikuti loyal pada organisasi (0.701), menjaga nama baik organisasi (0.672), ketulusan dalam bekerja (0.624), dan terikat emosional (0.613). Sementara, menjaga suasana kerja memperoleh bobot faktor yang paling rendah (0.613). Hasil ini memberikan makna, sikap dan perilaku yang selalu berupaya menjadi bagian dari organisasi merupakan indikasi utama pegawai fungsional berkomitmen kuat terhadap organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar. Hal ini sejalan dengan realita, pegawai fungsional memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi karena menjadi bagian dari organisasi dan didukung memiliki ikatan emosional yang kuat. Hal ini ditunjukkan pada tanggapan

responden yang sama-sama memperoleh rerata sebesar 4.71.

Informasi lebih lanjut dapat disampaikan bahwa ketepatan penyelesaian hasil kerja memperoleh bobot faktor tertinggi dalam kinerja pegawai, yaitu sebesar 0.715, selanjutnya diikuti penguasaan pekerjaan (0.707), proaktif (0.690), dan sesuai standar hasil kerja (0.682). Sedangkan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan memiliki bobot faktor terendah, yaitu sebesar 0.591. Temuan ini menunjukkan hasil utama yang mesti dicapai segenap pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar adalah kemampuan pegawai fungsional untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan komitmen pegawai fungsional terhadap organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar. Temuan ini memberikan gambaran bahwa budaya organisasi yang dibangun, dikembangkan dan diyakini pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dengan mengedepankan kecermatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, serta didukung penghargaan yang sesuai, orientasi pada organisasi, inisiatif, dan keinovasian dapat meningkatkan komitmen pegawai fungsional terhadap organisasi yang tercermin dari aspek untuk menjadi bagian

- dari organisasi, terikat emosional, ketulusan dalam bekerja, menjaga suasana kerja, menjaga nama baik organisasi, dan loyal pada organisasi.
2. Peningkatan kompetensi yang dimiliki mampu meningkatkan komitmen pegawai fungsional terhadap organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar. Temuan ini memberikan petunjuk, kompetensi yang dimiliki pegawai fungsional yang tercermin dari pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, ketepatan penyelesaian kerja, hasil kerja yang memuaskan, antusias dalam bekerja; mampu mengendalikan diri, dan bekerja sesuai dengan aturan mengarahkan semakin berkomitmennya pegawai fungsional tersebut terhadap organisasi.
  3. Budaya organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar. Hasil ini memberikan arah, penguatan budaya organisasi sebagai dasar pelaksanaan tugas dan pekerjaan dari pegawai mendorong keyakinannya untuk berprestasi pada aspek sesuai standar hasil kerja, ketepatan penyelesaian hasil kerja, bertanggung jawab, penguasaan pekerjaan, dan proaktif.
  4. Semakin kompeten pegawai fungsional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar, maka semakin meningkat capaian hasil kerja pegawai. Temuan ini dapat digambarkan, kompetensi yang dimiliki pegawai fungsional yang tercermin dari pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, ketepatan penyelesaian kerja, hasil kerja yang memuaskan, antusias dalam bekerja; mampu mengendalikan diri, dan bekerja sesuai dengan aturan dapat meningkatkan pegawai untuk berkinerja lebih tinggi yang tercermin pada kesesuaian standar hasil kerja, ketepatan penyelesaian hasil kerja, bertanggung jawab, penguasaan pekerjaan, dan proaktif.
  5. Peningkatan komitmen pegawai fungsional terhadap organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dapat mendorong menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil ini memberikan petunjuk, peningkatan komitmen pegawai fungsional yang tercermin dari aspek untuk menjadi bagian dari organisasi, terikat emosional, ketulusan dalam bekerja, menjaga suasana kerja, menjaga nama baik organisasi, dan loyal pada organisasi dapat meningkatkan pegawai untuk berkinerja lebih tinggi.
  6. Budaya organisasi yang semakin kuat pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dapat meyakinkan pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasi, serta mengarahkan peningkatan capaian hasil kerjanya.
  7. Peningkatan kompetensi yang dimiliki pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dapat mendorong pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan komitmen yang tinggi, sehingga nantinya kinerja yang dicapainya menjadi semakin

meningkat.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan yang dapat disampaikan dari penelitian ini didasarkan pada waktu pelaksanaan penelitian yang relatif singkat (*cross-sectional*). Keterbatasan ini tentunya berdampak rendahnya generalisasi penelitian, mengingat permasalahan yang dihadapi pegawai relatif kompleks dan dinamis dari waktu ke waktu. Apabila model diterapkan pada waktu dan kondisi yang lain memungkinkan memperoleh hasil yang berbeda. Selain itu, banyak faktor sebagai penentu kinerja pegawai, mengingat upaya untuk meningkatkan capaian hasil kerja pegawai cukup krusial dalam era yang semakin dinamis dan tak menentu.

#### **Saran**

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini, antara lain :

1. Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai, penguatan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar hendaknya dapat mendorong pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu, perlu upaya-upaya membangun dan mengembangkan budaya organisasi dengan mengutamakan sikap dan perilaku yang cermat
2. dalam melaksanakan pekerjaan, dan di dukung keinovasian, inisiatif, orientasi pada organisasi, dan penghargaan yang sesuai. Dengan upaya-upaya untuk menguatkan budaya organisasi pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar semakin berkomitmen terhadap organisasi dan mengarah pada peningkatan

kinerjanya.

3. Kompetensi yang dimiliki pegawai fungsional juga memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar, baik secara langsung maupun tak langsung melalui komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut mengarahkan pimpinan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar untuk memberikan perhatian pada kompetensi pegawai fungsional dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan, terutama kemampuan untuk menghasilkan hasil kerja yang memuaskan, pekerjaan sesuai dengan kemampuan, ketepatan penyelesaian kerja, antusias dalam bekerja, mampu mengendalikan diri, dan bekerja sesuai dengan aturan. Dengan upaya-upaya tersebut semakin kompeten pegawai fungsional pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kota Denpasar dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, sehingga nantinya mampu menumbuhkan komitmen pegawai fungsional terhadap organisasi dan mengarah pada peningkatan kinerjanya.

Bagi peneliti mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini melalui pendekatan *longitudinal* (dari waktu ke waktu), dan memungkinkan digunakan pada organisasi/perusahaan lainnya. Selain itu, peneliti mendatang dapat memodifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain, hal didasari determinan dari kinerja pegawai cukup banyak dan berbeda dengan kondisi organisasi satu sama lainnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Spencer Lyly M And Signe M.Spencer, 1993. *Competence Work : Model For Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Mathis , Robert. L & Jackson. John.H 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- Mathis, R.L., dan J.H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 Dan buku 2, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V. A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia Yogyakarta: ANDI
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*, Penerbit : PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Gibson, James L., et. Al. 2007. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan : Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Soeprihanto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Penerbit : Alfabeta Bandung.