



PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH VARIABEL KETELADANAN PEMIMPIN, KOMPETENSI PERANGKAT DESA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA

Eka Dewi Saputri[✉], Muhsin

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima : Juni 2018

Disetujui : Juli 2018

Dipublikasikan:

Oktober 2018

Keywords:

Organizational Commitment, Leaders' Exemplary, Competence, Organizational Culture, Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 157 perangkat desa di Kecamatan Pangkah dengan jumlah sampel sebanyak 113 orang dari 23 desa yang dihitung dengan rumus slovin. Metode pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi, kuesioner, observasi, dan wawancara. Metode analisis data penelitian ini menggunakan *path analysis* dengan signifikansi sebesar 5%. Hasil perhitungan data diperoleh persamaan mediator yang selanjutnya disingkat dengan $M = 11,542 - 0,005X_1 + 0,164X_2 + 0,200X_3 + 0,734e_1$ dan kinerja perangkat desa yang selanjutnya disingkat dengan $Y = 11,573 + 0,233X_1 + 0,246X_2 + 0,084X_3 + 0,270M + 0,720e_2$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin dan kompetensi perangkat desa berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Namun, variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Sedangkan variabel kompetensi perangkat desa dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa.

Abstract

This research aimed to determine the direct and indirect influence of leaders' exemplary, village apparatus' competence, and organizational culture to the village apparatus' performance through organizational commitment. The population in this research was 157 village apparatus in Pangkah with 113 samples from 23 villages calculated by Slovin Formula. Data collecting methods were documentation, questionnaire, observation, and interview. The methods of the data analysis of this research used path analysis with 5 % significance. The result of the data calculation obtained the equation of mediation then shortened as $M = 11,542 - 0,005X_1 + 0,164X_2 + 0,200X_3 + 0,734e_1$ and village apparatus' performance then shortened as $Y = 11,573 + 0,233X_1 + 0,246X_2 + 0,084X_3 + 0,270M + 0,720e_2$. The results showed that leaders' exemplary and village apparatus' competence have a direct positive effect to the village apparatus' performance. However, the organizational culture and organizational commitment variables did not direct affect the village apparatus' performance. While the competence variables of village apparatus and organizational culture have an indirect positive influence through organizational commitment to the village apparatus' performance.

© 2018 Universitas Negeri Semarang

[✉]Alamat korespondensi:

Gedung L1 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail:

PENDAHULUAN

Pemerintahan desa merupakan tingkat pemerintahan terendah dalam struktur pemerintahan di Indonesia, yaitu di bawah pemerintahan kecamatan. Pemerintahan desa memiliki lingkup otonomi paling luas serta merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan program-program pemerintah. Oleh karena itu, mutlak jika kemampuan sumber daya manusia pada organisasi pemerintahan desa harus dipersiapkan untuk meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintahan desa sebagai suatu organisasi pastinya memiliki tujuan yang telah ditentukan dan akan dicapai melalui kegiatan kerjasama antar sumber daya manusia di dalamnya. Sumber daya manusia yang dimaksud tidak lain adalah perangkat desa yang berfungsi sebagai penyelenggara pemerintahan desa. Seperti dikemukakan Chester Bernard dalam Fathoni (2006:22) bahwa “organisasi ada bila orang-orang berhubungan satu sama lain, mau menyumbangkan kegiatan-kegiatan atau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama”. Organisasi (*organizational*) secara formal diartikan sebagai entitas sosial yang diarahkan oleh tujuan dan dibangun secara sengaja (Daft, 2010:9). Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010:19) dinyatakan bahwa “organisasi merupakan penataan sekumpulan orang secara disengaja guna mencapai tujuan tertentu”.

Selanjutnya Amrulloh & Hengky (2017) dalam penelitiannya memberikan saran bahwa “diharapkan pimpinan dapat memberikan gagasan maupun contoh dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara misalnya melalui pembagian kerja yang efektif kepada perangkat desa karena keberhasilan instansi atau organisasi ditentukan oleh beberapa faktor terutama pimpinan itu sendiri”. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin, kepala desa harus mampu mencerminkan keteladanannya melalui sifat-sifat positif dalam kehidupan berorganisasi dan bermasyarakatnya. Keteladanan seorang kepala desa diharapkan dapat mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada perangkat desa untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi seperti dikemukakan oleh Sunindhia dan Ninik (1993:4) bahwa “kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama”. Selain itu, dikemukakan juga oleh Kartono (2016:13) bahwa “kepemimpinan terutama mempunyai fungsi sebagai penggerak administrator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana, dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi”. Oleh karena itu, sebagai faktor penting dalam menggerakkan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, maka kepala desa sebagai seorang pemimpin diharapkan dapat menggerakkan perangkat desa agar mampu menciptakan kinerja yang optimal sehingga mampu memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Menurut Siagian (2010:104) “seorang pemimpin harus mampu memproyeksikan kepribadian yang demikian yang tercermin, antara lain dalam bentuk kesetiaan kepada organisasi, kesetiaan kepada bawahan, dedikasi kepada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran, perhatian kepada kepentingan dan kebutuhan bawahan dan berbagai nilai-nilai hidup lainnya yang bersifat positif” seperti dikemukakan oleh Widodo (2010) dalam penelitiannya yang mengimplikasikan bahwa untuk mempertahankan penilaian kinerja yang baik dapat dilakukan dengan cara memberikan teladan dan pembinaan yang konsisten dan berkesinambungan sehingga setiap pegawai akan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Hal tersebut berarti bahwa perlunya penerapan keteladanan dan pembinaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat menciptakan kinerja yang baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang dalam hal ini adalah perangkat desa. Oleh karena itu, dalam melaksanakan tugasnya

dibutuhkan kompetensi kerja perangkat desa agar mampu meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif (Wirawan, 2012:9). Menurut Wibowo (2016:271) mengemukakan bahwa “kompetensi adalah 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 tersebut”.

Penelitian Untari (2014) di CV Buana Mas Surabaya menunjukkan bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diindikasikan dengan perolehan tingkat koefisien korelasi parsial (r) untuk variabel kompetensi sebesar 64,8% lebih besar daripada tingkat koefisien korelasi variabel lingkungan kerja yang hanya sebesar 32,0%. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa kemampuan atau keahlian karyawan sangat menentukan atas capaian atau hasil kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra, dkk (2012) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 59,30%. Melihat hasil penelitian terdahulu di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat perbedaan pada besaran pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi (Green Berg & Baron, 2003) dalam Sudarmanto (2009:165). Sedangkan menurut Schein dalam Sudarmanto (2009:166) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah serangkaian asumsi implisit yang diyakini oleh kelompok dan yang menentukan bagaimana kelompok tersebut melihat, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya”. Oleh karena itu, dapat

didefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, sikap, asumsi, dan norma perilaku yang hidup dalam suatu organisasi yang membentuk penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Armstrong (1995) dalam Sudarmanto (2009:35) menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan”. Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Cameron & Quinn (1999) dalam Sudarmanto (2009:35) “sebagian besar pakar organisasi dan peneliti sampai sekarang ini mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang”. Hal tersebut yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian agar dapat mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi.

Robbins dalam Sudarmanto (2009:34) menjelaskan bahwa “budaya kerja organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang”. Persepsi keseluruhan tersebut akan membentuk budaya organisasi yang nantinya akan mempengaruhi kinerja, baik yang mendukung ataupun yang tidak mendukung. Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja hal ini ditunjukkan dalam penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arianty (2014) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 46,23% dilihat dari nilai koefisien determinasi. Sedangkan penelitian Suryani dan Budiono (2016) menunjukkan bahwa dari hasil *R-square* variabel budaya organisasi memberikan pengaruh secara langsung sebesar 66,87% terhadap kinerja karyawan pada PT Kerta Rajasa Raya. Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan besaran pengaruh yang signifikan.

Penelitian terdahulu sudah banyak yang mengaitkan mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja, hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya juga menunjukkan hasil yang sama yaitu kompetensi pegawai dan budaya organisasi memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, peneliti memasukkan variabel mediasi dalam penelitian ini, yaitu komitmen organisasi karena mempertahankan komitmen pegawai untuk tetap berada dalam organisasi merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Wibowo (2016:436) mengemukakan bahwa “kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, baik dilihat dari segi kompetensinya maupun komitmennya”. Suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja keras, serta tidak kalah pentingnya adalah mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada organisasi (Wibowo, 2016:429).

Penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, namun dengan hasil yang berbeda yaitu, penelitian dilakukan oleh Murty dan Gunasti (2012) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Warongan (2014) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian Sapitri (2016) tidak sejalan dengan kedua penelitian sebelumnya yaitu, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 38,1%. Selanjutnya penelitian Nurnaningsih & Wahyono (2017) sejalan dengan Sapitri (2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Dharma Brebes.

Variabel komitmen organisasi dijadikan sebagai mediasi dalam penelitian ini bertujuan

agar mampu meningkatkan pengaruh variabel keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa. Komitmen individu yang kuat akan memudahkan pimpinan organisasi dalam menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila komitmen yang dimiliki pegawai dalam suatu organisasi tinggi, maka kinerja yang dihasilkan akan lebih baik pula seperti penjelasan yang dikemukakan oleh Ivan, Konopaske, dan Matteson (2000:184) dalam (Wibowo, 2016:429) menjelaskan bahwa “komitmen adalah perasaan identifikasi, partisipasi, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan”. Dengan demikian, apabila ketiga sifat tersebut dimiliki oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan definisi di atas, maka pada dasarnya komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi yang akan dicapai. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan menjadikan individu memiliki loyalitas terhadap organisasinya sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik. Kecamatan Pangkah merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Tegal yang terdiri dari 23 desa. Dari 23 desa tersebut peneliti melakukan pengamatan dan wawancara pada beberapa desa terhitung dari tanggal 19 Januari 2018 sampai dengan 12 Februari 2018, mulai pukul 08.30-13.00 WIB.

Hasil observasi yang dilakukan di beberapa desa, peneliti menemukan beberapa hal yang menunjukkan bahwa kinerja perangkat desa masih dalam keadaan kurang baik. Pada saat peneliti melakukan pengamatan dan observasi di kantor desa Talok, peneliti mendapati beberapa hal bahwa masih terdapat perangkat desa yang belum dapat mengoperasikan komputer dengan baik, padahal kemampuan dalam mengoperasikan komputer sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas perangkat desa. Selain itu, pengamatan yang dilakukan di kantor desa yang berbeda selama kurang lebih 1 bulan peneliti

juga mendapati beberapa kantor desa dalam keadaan sepi bahkan tertutup padahal saat itu merupakan hari aktif kerja. Perangkat desa beranggapan bahwa pekerjaan sebagai perangkat desa tidak harus dilakukan di kantor desa tetapi lebih efektif bahkan membutuhkan waktu lebih banyak dilakukan di rumah. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan waktu bekerja belum optimal dimanfaatkan oleh perangkat desa.

Peneliti juga melakukan pengamatan kegiatan perangkat desa di kantor desa. Sebagian besar perangkat desa menggunakan waktu luang tidak untuk menyelesaikan pekerjaan melainkan digunakan untuk mengobrol, merokok dan bermain gawai. Selain itu, dalam memberikan pelayanan perangkat desa belum dapat memprioritaskan kepuasan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan di desa Grobog Kulon yang dalam melakukan pelayanan pada saat itu warga diminta membawa bolpoin sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan sekretaris desa Bogares Kidul, didapatkan informasi bahwa kinerja perangkat desa secara umum belum dapat memahami tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal ini yang menyebabkan pelaksanaan tugas biasanya akan menumpuk pada bagian tertentu misalnya Sekretaris Desa dan Kepala Urusan Keuangan khususnya dalam hal pembuatan Laporan Pertanggungjawaban penggunaan dana APBDes yang seharusnya setiap Kepala Urusan maupun Kepala Seksi juga melakukannya. Selain masalah yang telah dipaparkan di atas, dalam melakukan pekerjaannya perangkat desa juga belum dapat menyelesaikan secara tepat waktu. Hal ini dapat terlihat dari beberapa masalah yang terjadi ketika peneliti melakukan pengambilan data melalui pengisian angket. Perangkat desa belum dapat menyelesaikan

pengisian angket sesuai waktu yang dijanjikan sebelumnya. Bahkan pada saat pengambilan angket yang sudah dititipkan sebelumnya, peneliti harus ke rumah masing-masing perangkat desa karena perangkat desa tidak dapat hadir setiap hari di kantor desa.

Berdasarkan asumsi dan fenomena di atas, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Variabel Keteladanan Pemimpin, Kompetensi Perangkat Desa, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal”.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perangkat desa se-kecamatan Pangkah, kabupaten Tegal sejumlah 157 orang, sampel dalam penelitian ini sebanyak 113 orang yang dihitung dengan rumus slovin (Wahyudin, 2015:128). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *probability sampling* jenis *simple random sampling* dengan cara undian. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yakni kinerja perangkat desa sebagai variabel dependen, keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling utama dalam penelitian dilakukan dengan kegiatan observasi, angket/kuesioner, dokumentasi, wawancara.

Uji validitas dan reliabilitas instrument dalam penelitian ini dilakukan setelah kegiatan pengambilan data sampel sejumlah 113 perangkat desa yang kemudian dihitung dengan bantuan program *IBM SPSS 21.0 for Windows*. Adapun ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Variabel	Keterangan	
		Validitas (Sig. < 0,05)	Reliabilitas (Cronbach Alpha>0,70)
1.	Kinerja Perangkat Desa	Valid	0,790
2.	Keteladanan Pemimpin	Valid	0,847
3.	Kompetensi Perangkat Desa	Valid	0,807
4.	Budaya Organisasi	Valid	0,855
5.	Komitmen Organisasi	Valid	0,755

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji asumsi klasik mengenai normalitas, multikolinearitas, dan

heteroskedastisitas serta dengan uji hipotesis menggunakan uji t, uji koefisien determinasi parsial, dan analisis *path*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji normalitas dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorov Smirnov* dengan hasil *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* sebesar 0,759 dan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,611 > 0,05. Hal ini berarti data residual berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua nilai *tolerance* >0,10 sedangkan untuk nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* <10. Hal ini berarti semua variabel independen telah

memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi. Selanjutnya berdasarkan hasil uji glejser yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi lebih besar dari tingkat kepercayaan 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Tabel 2. Hasil Uji- t dengan Kinerja Perangkat Desa sebagai Variabel Dependen

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	11.573	4.693			2.466	.015
1 Keteladanan Pemimpin (X1)	.233	.073	.269		3.194	.002
Kompetensi (X2)	.246	.110	.272		2.235	.027
Budaya Organisasi (X3)	.084	.092	.122		.917	.361
Komitmen Organisasi (M)	.270	.144	.178		1.879	.063

a. Dependent Variable: Kinerja Perangkat (Y)

Tabel 3. Hasil Uji-t dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Dependen

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	11.542	2.927			3.943	.000
1 Keteladanan Pemimpin (X1)	-.005	.049	-.009		-.111	.912
Kompetensi (X2)	.164	.072	.275		2.280	.025
Budaya Organisasi (X3)	.200	.058	.442		3.436	.001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (M)

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa menunjukkan bahwa t hitung sebesar 3,194 dengan nilai sig. $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 1 (H_1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa diterima. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 2 di atas nilai koefisien regresi keteladanan pemimpin menunjukkan angka yang positif dan signifikan pada kinerja perangkat desa, hal ini diartikan pengaruh keteladanan pemimpin secara langsung dapat meningkatkan kinerja perangkat desa.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2,235 dengan nilai sig. $0,027 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 2 (H_2) yang menyatakan terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa diterima. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 2 di atas, nilai koefisien regresi kompetensi perangkat desa menunjukkan angka yang positif dan signifikan pada kinerja perangkat desa, hal ini diartikan pengaruh kompetensi perangkat desa secara langsung dapat meningkatkan kinerja perangkat desa.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa menunjukkan bahwa t hitung sebesar 0,917 dengan nilai sig. $0,361 > 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 3 (H_3) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 2 di atas menyatakan bahwa nilai signifikansi ditolak, hal ini berarti bahwa pengaruh budaya organisasi secara langsung tidak dapat meningkatkan kinerja perangkat desa.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa menunjukkan bahwa t hitung sebesar 1,879 dengan nilai sig. $0,063 > 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 4 (H_4) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara komitmen organisasi

terhadap kinerja perangkat desa ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 2 di atas menyatakan bahwa nilai signifikansi ditolak, hal ini berarti bahwa pengaruh komitmen organisasi secara langsung tidak dapat meningkatkan kinerja perangkat desa.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* keteladanan pemimpin terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -0,111 dengan nilai sig. $0,912 > 0,05$. Hal ini menandakan hipotesis 5 (H_5) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara keteladanan pemimpin terhadap komitmen organisasi ditolak. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 3 di atas menyatakan bahwa nilai signifikansi ditolak. Hal ini berarti bahwa pengaruh keteladanan pemimpin secara langsung tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, nilai koefisien regresi keteladanan pemimpin menunjukkan angka yang negatif terhadap komitmen organisasi, hal ini menandakan bahwa apabila keteladanan pemimpin semakin baik maka komitmen perangkat desa akan semakin rendah.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* kompetensi perangkat desa terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2,280 dengan nilai sig. $0,025 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 6 (H_6) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi perangkat desa terhadap komitmen organisasi diterima. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 3 di atas nilai koefisien regresi kompetensi perangkat desa menunjukkan angka yang positif dan signifikan pada komitmen organisasi, hal ini diartikan pengaruh kompetensi perangkat desa secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa t hitung sebesar 3,436 dengan nilai sig. $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 7 (H_7) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi diterima. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 3 di atas nilai koefisien regresi budaya organisasi

menunjukkan angka yang positif dan signifikan pada komitmen organisasi, hal ini diartikan pengaruh budaya organisasi secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Tabel 4. Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2) dengan Kinerja Perangkat Desa sebagai Variabel Dependen

Model	Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)					
1 Keteladanan Pemimpin (X1)	.536	.294	.221	.676	1.479
Kompetensi (X2)	.613	.210	.155	.324	3.088
Budaya Organisasi (X3)	.614	.088	.064	.270	3.706
Komitmen Organisasi (M)	.530	.178	.130	.539	1.856

a. Dependent Variable: Kinerja Perangkat (Y)

Berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) pada tabel 4 kontribusi keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa sebesar $(0,294)^2 \times 100\% = 8,64\%$, apabila variabel kompetensi perangkat desa, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dianggap tetap. Kontribusi variabel kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa sebesar $(0,210)^2 \times 100\% = 4,41\%$, apabila variabel keteladanan pemimpin, budaya organisasi, dan komitmen organisasi tetap. Selanjutnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja perangkat

desa sebesar $(0,088)^2 \times 100\% = 0,77\%$, apabila variabel keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan komitmen organisasi tetap. Kontribusi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa sebesar $(0,178)^2 \times 100\% = 3,17\%$, jika variabel keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan budaya organisasi tetap. Variabel keteladanan pemimpin memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi Parsial (r^2) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Dependen

Model	Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)					
1 Keteladanan Pemimpin (X1)	.374	-.011	-.008	.676	1.479
Kompetensi (X2)	.630	.213	.160	.339	2.947
Budaya Organisasi (X3)	.660	.313	.242	.299	3.344

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi (M)

Berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) pada tabel 5 kontribusi keteladanan pemimpin terhadap komitmen organisasi sebesar $(-0,011)^2 \times 100\% = 0,01\%$, apabila variabel kompetensi perangkat desa dan budaya organisasi dianggap tetap. Kontribusi variabel kompetensi perangkat desa terhadap komitmen organisasi sebesar $(0,213)^2 \times 100\% = 4,54\%$, apabila variabel keteladanan pemimpin dan budaya organisasi

dianggap tetap. Selanjutnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar $(0,313)^2 \times 100\% = 9,8\%$, apabila variabel keteladanan pemimpin dan kompetensi perangkat desa dianggap tetap. Variabel budaya organisasi memberikan kontribusi paling besar terhadap komitmen organisasi perangkat desa se-Kecamatan Pangkah Kabupaten Tegal.

Tabel 6. Output SPSS R Square

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.679 ^a	.461	.446		2.318

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi_X3, Keteladanan_X1, Kompetensi_X2

Berdasarkan tabel di atas besarnya komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh adjusted R^2 adalah 0,446, hal ini berarti 44,6% variasi dari ke tiga independen keteladanan

pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. budaya organisasi. Sedangkan sisanya 55,4%

Tabel 7. Regresi Pengaruh Keteladanan Pemimpin, Kompetensi Perangkat Desa, dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
1	11.542	2.927		3.943	.000
(Constant)					
Keteladanan_X1	-.005	.049	-.009	-.111	.912
Kompetensi_X2	.164	.072	.275	2.280	.025
Budaya Organisasi_X3	.200	.058	.442	3.436	.001

a. Dependent Variable: Komitmen_Organisasi_M

Dari ke tiga variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi. Variabel keteladanan pemimpin tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk keteladanan pemimpin sebesar $0,912 > 0,05$. Sedangkan untuk variabel kompetensi perangkat desa sebesar $0,025 < 0,05$ dan budaya organisasi sebesar $0,001 < 0,05$. Keduanya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh kompetensi perangkat desa dan budaya organisasi dengan persamaan sebagai berikut:

$$M = 11,542 - 0,005X1 + 0,164X2 + 0,200X3 + 0,734e1$$

Untuk mengetahui *variance* dari persamaan 1, digunakan rumus $e = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,461} = \sqrt{0,539} = 0,734$ yang menunjukkan bahwa nilai tersebut merupakan *variance* komitmen organisasi yang tidak dapat dijelaskan oleh keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan budaya organisasi.

Tabel 8. Output SPSS R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 ^a	.481	.462	3.476

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi (M), Keteladanan Pemimpin (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3)

Dari tabel di atas besarnya *Adjusted R²* adalah 0,462, hal ini menunjukkan bahwa 46,2% kinerja perangkat desa dijelaskan oleh variasi dari keempat variabel independen yaitu keteladanan

pemimpin, kompetensi perangkat desa, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 53,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

Tabel 9. Regresi Pengaruh Keteladanan Pemimpin, Kompetensi Perangkat Desa, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
1	11.573	4.693		2.466	.015
(Constant)					
Keteladanan Pemimpin (X1)	.233	.073	.269	3.194	.002
Kompetensi (X2)	.246	.110	.272	2.235	.027
Budaya Organisasi (X3)	.084	.092	.122	.917	.361
Komitmen Organisasi (M)	.270	.144	.178	1.879	.063

a. Dependent Variable: Kinerja Perangkat (Y)

Dari ke empat variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi yaitu variabel budaya organisasi dan komitmen

organisasi tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansi untuk budaya organisasi sebesar 0,361 dan komitmen organisasi

sebesar 0,063, keduanya menunjukkan nilai lebih besar dari 0,05. Sedangkan keteladanan pemimpin sebesar $0,002 < 0,05$ dan kompetensi perangkat desa sebesar $0,027 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perangkat desa dipengaruhi oleh keteladanan pemimpin dan kompetensi perangkat desa dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 11,573 + 0,233X_1 + 0,246X_2 + 0,084X_3 + 0,270M + 0,720e$$

Untuk mengetahui *variance* dari persamaan 1, digunakan rumus $e = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,481} = \sqrt{0,519} = 0,720$ yang menunjukkan bahwa nilai tersebut merupakan *variance* kinerja perangkat desa yang tidak dapat dijelaskan oleh keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Berdasarkan perhitungan persamaan kedua regresi, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi dari penelitian ini adalah:

$$M = 11,542 - 0,005X_1 + 0,164X_2 + 0,200X_3 + 0,734e$$

$$Y = 11,573 + 0,233X_1 + 0,246X_2 + 0,084X_3 + 0,270M + 0,720e$$

Dapat diketahui dari output *IBM SPSS 21.0 for windows* pengaruh langsung variabel keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,233.

Pengaruh tidak langsung variabel keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi dapat diketahui dengan mengalikan koefisien jalur keteladanan pemimpin dengan komitmen organisasi yaitu $-0,005 \times 0,270 = -0,001$.

Total pengaruh koefisien jalur dengan menjumlahkan pengaruh langsung keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa dan pengaruh tidak langsung keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa yang dimediasi komitmen organisasi yaitu $0,233 - 0,001 = 0,232$.

Dapat diketahui dari output *IBM SPSS 21.0 for windows* pengaruh langsung variabel kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,246.

Pengaruh tidak langsung variabel kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi dapat diketahui dengan mengalikan koefisien jalur kompetensi perangkat desa dan komitmen organisasi yaitu, $0,164 \times 0,270 = 0,044$.

Total pengaruh koefisien jalur dengan menjumlahkan pengaruh langsung kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa dan pengaruh tidak langsung kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi yaitu, $0,246 + 0,044 = 0,290$.

Dapat diketahui dari output *IBM SPSS 21.0 for windows* pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,084.

Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi dapat diketahui dengan mengalikan koefisien jalur budaya organisasi dan komitmen organisasi yaitu, $0,200 \times 0,270 = 0,054$.

Total pengaruh koefisien jalur dengan menjumlahkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi yaitu, $0,084 + 0,054 = 0,138$.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh tidak langsung antara variabel keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa dapat dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 10. Hasil Perhitungan Jalur Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh Variabel Keteladanan Pemimpin, Kompetensi Perangkat Desa, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi.

No.	Variabel	Pengaruh		Total Pengaruh
		Komitmen Organisasi	Kinerja Perangkat Desa	
1.	Keteladanan Pemimpin (X1)	Langsung	-	0,233
		Tidak Langsung	-0,005	0,270
		Total	-	0,232
2.	Kompetensi Perangkat Desa	Langsung	-	0,246
		Tidak Langsung	0,164	0,270

No.	Variabel	Pengaruh		Total Pengaruh	
		Komitmen Organisasi	Kinerja Perangkat Desa		
3.	Budaya Organisasi (X3)	(X2) Total	-	-	0,290
		Langsung	-	0,084	0,084
		Tidak Langsung	0,200	0,270	0,054
4.	Komitmen Organisasi (M)	Total	-	-	0,138
		Langsung	-	0,270	0,270
		Tidak Langsung	-	-	-
		Total	-	-	0,270

Perhitungan analisis data menggunakan *IBM SPSS 21.0 for windows* pengaruh keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 3,194 dengan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 1 (H_1) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa diterima. Penerimaan H_1 mengindikasikan bahwa semakin baik keteladanan kepala desa, maka kinerja perangkat desa juga akan semakin baik. Sebaliknya, jika keteladanan kepala desa kurang baik, maka kinerja juga akan semakin menurun.

Variabel keteladanan pemimpin dalam penelitian terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Dengan kata lain, kepala desa sebagai pemimpin dalam pemerintahan desa di Kecamatan Pengkah mampu menerapkan kepemimpinan *Ing ngarsa sung tuladha*, sehingga dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya sebagai pola anutan bagi orang-orang yang dipimpinya yang dalam hal ini adalah perangkat desa. Namun demikian, apabila dilihat pada perhitungan skor menunjukkan bahwa terdapat beberapa item pernyataan dengan jumlah skor yang lebih rendah daripada item pernyataan lainnya, yaitu item yang menyatakan “janji dan ucapan kepala desa selalu dapat dipercaya” pada indikator landasan moral dan etika kerja, serta item pada indikator disiplin pribadi yang berbunyi “kepala desa datang di kantor desa lebih awal”. Hal tersebut menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin dalam hal janji dan ucapan yang dapat dipercaya serta kedatangan kepala desa ke kantor desa yang lebih awal belum optimal dilakukan oleh kepala desa sebagai pola anutan perangkat desa. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja perangkat desa diperlukan adanya keteladanan

seorang pemimpin yang dapat dilakukan dengan memberikan contoh seperti kedatangan lebih awal ke kantor desa dan kemampuan untuk membuktikan apa yang diucapkan dan dijanjikannya kepada perangkat desa. Dengan pemberian contoh-contoh positif oleh kepala desa tersebut, maka perangkat desa akan lebih menghargai kepala desanya sehingga pekerjaan yang dilakukan akan lebih optimal. Selain itu, perangkat desa juga akan merasa canggung apabila berangkat terlambat karena kepala desa sebagai seorang pemimpin mampu menunjukkan kedatangan yang tepat waktu.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan yang di dalamnya terdapat salah satu indikator *inspirasional motivation* yang artinya seorang pemimpin harus mampu menjadi inspirasi dan motivasi bagi bawahannya dengan memberikan contoh yang baik, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan bukti empiris bahwa keteladanan kepala desa yang diterapkan dapat secara langsung meningkatkan kinerja perangkat desa.

Hasil perhitungan menggunakan program *IBM SPSS 21.0 for windows* menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,235 dengan nilai sig. $0,027 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 2 (H_2) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa diterima. Penerimaan H_2 mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh perangkat desa, maka kinerja perangkat desa juga akan semakin baik. Begitupun sebaliknya, apabila kompetensi yang dimiliki perangkat desa rendah, maka kinerja yang dilakukan juga

akan semakin menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maskhuria, dkk (2016) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Variabel kompetensi perangkat desa dalam penelitian ini terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Pangkah. Namun apabila dilihat dari perhitungan jumlah skor setiap item, terdapat beberapa item dengan jumlah skor lebih rendah dari item lainnya. Hasil perhitungan skor pada variabel kompetensi perangkat desa menunjukkan bahwa item pada indikator motif yang menyatakan “kompensasi tinggi dan tunjangan *bengkok* desa adalah dorongan saya menjadi perangkat desa” dan item pada indikator keterampilan yang berbunyi “saya mampu mengoperasikan alat kerja, seperti komputer dan printer dengan baik dan benar”. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi perangkat desa dalam hal motif kerja dan keterampilan masih perlu ditingkatkan agar mampu meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Pemerintahan desa di Kecamatan Pangkah dapat meningkatkan kinerja perangkat desanya dengan cara meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh perangkat desanya terlebih dahulu. Peningkatan kompetensi perangkat desa dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi setiap bulan secara tepat waktu dan *bengkok* desa yang dibagi secara adil, sehingga perangkat desa akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, peningkatan kompetensi juga dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan tentang SOTK kepada perangkat desa, karena berdasarkan hasil observasi dan wawancara (catatan temuan lapangan dan transkrip wawancara) masih ditemukan pelaksanaan tugas yang dilakukan tanpa pembagian kerja yang jelas. Selanjutnya, peningkatan kompetensi perangkat desa juga dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan khususnya dalam hal penggunaan komputer dan printer sehingga pekerjaan tersebut tidak lagi hanya dilakukan oleh

perangkat desa yang dianggap paling mumpuni saja.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dapat diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan menggunakan *IBM SPSS 21.0 for windows* dengan nilai t hitung sebesar 0,917 dan nilai sig. $0,361 > 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 3 (H_3) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa ditolak.

Budaya organisasi tidak muncul seketika sewaktu organisasi itu terbentuk, tetapi melalui berbagai tahapan dan proses yang panjang (Uha, 2015:19). Menurut Nawawi (1998:84-99) dalam Uha (2015:20) mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi organisasi dalam menumbuh kembangkan budaya organisasi. Salah satu tantangan yang perlu dihadapi organisasi adalah tantangan ekstern dan lingkungan, yaitu tantangan yang berupa kekuatan-kekuatan dari luar yang dapat mempengaruhi kegiatan suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan penjelasan tersebut salah satu penyebab bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa dalam penelitian ini adalah adanya faktor kebiasaan dari luar yaitu, budaya pelayanan kepada masyarakat yang lebih sering dilakukan di rumah dibandingkan di kantor desa.

Hal di atas terlihat dari beberapa hasil pengamatan (catatan temuan lapangan) yang menunjukkan bahwa perangkat desa tidak setuju dengan peraturan jam masuk dan pulang kerja yang telah ditentukan Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal (transkrip wawancara). Hal ini yang tak lain menyebabkan belum maksimalnya pelaksanaan pekerjaan di kantor desa, karena tidak jarang pula fasilitas kantor desa digunakan di rumah oleh perangkat desa untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat (catatan temuan lapangan), sehingga apabila sewaktu-waktu fasilitas tersebut dibutuhkan di kantor desa, maka tidak dapat digunakan secara cepat dan mudah. Apabila hal tersebut terus

menerus diterapkan maka akan menghambat pelaksanaan tugas di kantor desa sehingga kinerja yang dihasilkan oleh perangkat desa tidak maksimal.

Selanjutnya apabila dilihat dari perolehan skor dari variabel budaya organisasi dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang diterapkan pemerintahan desa dalam keadaan baik. Namun terlihat masih terdapat beberapa item dengan jumlah skor yang lebih rendah dari skor item lainnya yaitu, item yang berbunyi “saya berani mengambil risiko dalam bekerja” pada indikator inovasi dan pengambilan risiko, kemudian pada item indikator orientasi hasil yang menyatakan “penghargaan selalu diberikan apabila saya berprestasi dalam bekerja” dan selanjutnya pada item yang berbunyi “saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri” pada indikator orientasi orang. Hasil perolehan skor item tersebut berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pemerintahan desa dapat ditingkatkan melalui kemampuan perangkat desa dalam mengambil risiko, pemberian *reward* oleh kepala desa kepada perangkat desa yang berprestasi dalam bekerja sehingga perangkat desa senantiasa termotivasi untuk selalu berprestasi, serta dengan pelaksanaan pekerjaan secara mandiri sehingga pekerjaan yang dilaksanakan akan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing bagian.

Berdasarkan hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,879 dengan nilai sig. $0,063 > 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 4 (H_4) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa ditolak. Penolakan hipotesis 4 (H_4) mengindikasikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja perangkat desa.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Warongan (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Wibowo (2016:436)

yang menyatakan bahwa “kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, baik dilihat dari segi kompetensinya maupun komitmennya”. Kenyataan di lapangan (berdasarkan catatan temuan lapangan) yang terjadi adalah perangkat desa tetap dapat melaksanakan pekerjaannya sekalipun tidak hadir di kantor desa. Selain itu, apabila dilihat pada perhitungan skor menunjukkan bahwa kondisi komitmen organisasi perangkat desa di Kecamatan Pangkah memang tinggi, namun masih terdapat beberapa item pada indikator variabel komitmen organisasi dengan jumlah skor lebih rendah daripada item pernyataan lain yaitu, pada item indikator komitmen berkelanjutan yang berbunyi “saya merasa rugi jika tidak masuk kerja”. Hal ini menunjukkan bahwa perangkat desa menganggap pekerjaan perangkat desa tidak harus dilakukan di kantor desa dan apabila pekerjaan tersebut dilakukan di rumah pun tidak akan menjadi masalah.

Menurut Kaswan (2012:294) menjelaskan bahwa “ringkasan penelitian dari dulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah”. Namun pada kenyataannya dalam penelitian ini komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Hasil penelitian ini menandakan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki perangkat desa belum optimal yang dipengaruhi oleh faktor budaya/kebiasaan masyarakat desa yang cenderung lebih sering melakukan pelayanan atau meminta bantuan kepada perangkat desa di rumah daripada di kantor desa (catatan temuan lapangan).

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* keteladanan pemimpin terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa t hitung sebesar -0,111 dengan nilai sig. $0,912 > 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 5 (H_5) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara keteladanan pemimpin terhadap komitmen organisasi ditolak. Penolakan hipotesis 5 (H_5) mengindikasikan bahwa pengaruh keteladanan pemimpin pada

dimensi disiplin pribadi, kesetiaan, dedikasi kepada tugas, landasan moral dan etika serta kejujuran tidak dapat meningkatkan komitmen yang dimiliki oleh perangkat desa. Keteladanan pemimpin dalam penelitian ini tidak mampu meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki perangkat desa karena kemampuan pemberian contoh yang baik belum semuanya mampu diberikan oleh kepala desa kepada perangkat desa seperti kedisiplinan dalam hal kedatangan di kantor desa serta mengenai janji dan ucapan kepala desa yang dapat dipercaya.

Cara untuk membangun komitmen organisasi adalah melalui *Trust* (kepercayaan). Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan (McShane dan Von Glinow, 2010:113) dalam Wibowo (2016:433-434). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka langkah yang dapat dilakukan oleh kepala desa untuk membentuk komitmen organisasi perangkat desanya adalah dengan membuktikan setiap janji dan ucapannya kepada perangkat desa, apabila kepala desa mampu menunjukkan kepercayaannya, maka perangkat desa tidak akan merasa ragu dalam mendedikasikan dirinya untuk bekerjasama dengan kepala desa.

Selanjutnya dikemukakan oleh Sudarmanto (2009:105) bahwa “strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja SDM dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan keterikatan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora. Sudah saatnya karyawan didorong dan diberikan tanggung jawab yang luas, sehingga mereka merasa bermanfaat dan mandiri dalam bekerja”. Penjelasan tersebut berarti bahwa cara meningkatkan komitmen yang dimiliki perangkat desa tidak dapat dilakukan hanya dengan memberikan contoh atau teladan saja, melainkan dapat dilakukan dengan mendorong secara langsung dan melibatkan perangkat desa dalam kegiatan pengambilan keputusan misalnya setiap perangkat desa diberikan tugas

untuk merencanakan program kerja masing-masing bagian contohnya Kepala Seksi Pelayanan perlu melakukan pembinaan kemasyarakatan seperti pelaksanaan program PKK dan Karang Taruna (catatan temuan lapangan).

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* mengenai pengaruh langsung kompetensi perangkat desa terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,280 dengan nilai sig. $0,025 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 6 (H_6) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara kompetensi perangkat desa terhadap komitmen organisasi diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dengan kompetensi yang baik, maka perangkat desa akan memahami apa yang harus dikerjakan serta mengetahui fungsi dirinya dalam suatu pekerjaan. Berbekal pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang baik terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai perangkat desa, maka akan menumbuhkan idealisme terhadap tugas dan tanggungjawabnya serta nantinya akan berkomitmen untuk bekerja sebaik-baiknya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Lutonani, *et.al* (2014) dan Yuliantini (2017) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil uji statistik parsial *IBM SPSS 21.0 for windows* budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,436 dengan nilai sig. $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 7 (H_7) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara langsung antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Muluk (2008:185) bahwa “organisasi yang memiliki budaya yang tertanam kuat/dalam, dapat dipastikan beranggotakan para individu yang bermotivasi dan berkomitmen tinggi”.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa apabila budaya organisasi yang diterapkan oleh pemerintahan desa di Kecamatan Pangkah baik, maka komitmen organisasi yang dimiliki perangkat

desa juga akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya apabila budaya organisasi yang diterapkan kurang baik, maka komitmen pada diri perangkat desa juga akan semakin menurun. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Andre (2013) dan Su, *et.al* (2013) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini terbukti tidak memediasi pengaruh keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi. Hal ini terlihat dari pengaruh langsung keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,233 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar 0,232. Hal tersebut berarti hipotesis 8 (H_8) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi ditolak.

Penolakan hipotesis 8 (H_8) dikarenakan pengaruh keteladanan pemimpin terhadap komitmen organisasi justru menunjukkan koefisien pengaruh yang negatif, atau dengan kata lain bahwa apabila keteladanan semakin diterapkan oleh kepala desa, maka perangkat desa akan semakin tidak berkomitmen sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkannya. Hal ini terjadi karena berdasarkan pengamatan yang dilakukan (catatan temuan lapangan), sekalipun kepala desa memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja, tetapi kepala desa masih menganggap ketidakdisiplinan untuk menepati waktu masuk dan pulang kerja oleh perangkat desa sebagai suatu hal yang lumrah dan biasa, padahal hal tersebut menunjukkan rendahnya komitmen perangkat desa terhadap peraturan yang seharusnya ditaati.

Hal di atas dapat menyebabkan perangkat desa merasa bahwa anggapannya untuk tidak selalu hadir di kantor desa merupakan suatu hal yang tidak menjadi masalah sehingga waktu bekerja dapat dimanfaatkan perangkat desa untuk melakukan kegiatan lain diluar kepentingan pemerintahan desa. Selain itu, hal

tersebut tak jarang menyebabkan kemungkinan warga tidak dapat mendapatkan pelayanan dengan cepat dan baik karena seringnya kantor desa tidak berpenghuni bahkan tutup pada hari kerja.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bahwa akibat ketidakmampuan variabel komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh keteladanan pemimpin terhadap kinerja, maka diperlukan peningkatan pemberian contoh sikap dan perilaku yang lebih baik oleh kepala desa kepada perangkat desanya dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan melalui kedatangan kepala desa ke kantor desa lebih awal, kepala desa tidak meninggalkan kantor desa kecuali untuk keperluan pekerjaan pemerintahan desa, dan meningkatkan komunikasi internal yang baik untuk berkoordinasi maupun sekadar bertukar pikiran tentang pekerjaan. Hal tersebut akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja perangkat desa karena terbukti bahwa perangkat desa akan bekerja sesuai dengan pola anutannya. Apabila pola anutannya mampu bekerja dengan baik, maka kinerja yang dihasilkan juga akan baik. Begitupun sebaliknya, apabila pola anutannya kurang baik, maka kinerja perangkat desa juga akan semakin menurun.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa. Hal ini ditunjukkan dari nilai pengaruh tidak langsung variabel kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi sebesar 0,290 lebih besar dari pengaruh langsung variabel kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,246. Hal ini berarti hipotesis 9 (H_9) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi diterima.

Penerimaan hipotesis 9 (H_9) mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh perangkat desa, akan memberikan hasil kinerja yang tinggi pula melalui komitmen organisasi, sebaliknya

apabila kompetensi yang dimiliki perangkat desa rendah, maka kinerja perangkat desa juga akan menurun. Di mana penurunan tersebut terjadi apabila komitmen organisasi juga ikut turun.

Wibowo (2016:436) mengemukakan bahwa “kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, baik dilihat dari segi kompetensinya maupun komitmennya”. Berdasarkan penjelasan tersebut berarti bahwa kompetensi perangkat desa tidak mampu meningkatkan kinerja tanpa adanya komitmen organisasi yang dimiliki perangkat desa. Dengan kata lain sekalipun perangkat desa memiliki kompetensi yang baik, namun komitmen terhadap organisasinya rendah, maka kinerja yang dihasilkan tidak akan baik. Oleh karena itu, deteksi akan adanya kekurangan komitmen apabila dilakukan lebih dini akan lebih mudah untuk menghindari masalah di kemudian hari (Wibowo, 2016:435).

Penjelasan di atas memberikan rekomendasi bahwa untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, pemerintahan desa di Kecamatan Pangkah perlu memperhatikan komitmen yang dimiliki oleh perangkat desanya. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah melibatkan pekerja (McShane dan Glinow, 2010:113) dalam Wibowo (2016:433). Langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen perangkat desa di Kecamatan Pangkah adalah dengan melibatkan seluruh perangkat desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Hal ini dapat dilakukan dengan pembagian kerja yang adil dan jelas agar kompetensi yang dimiliki perangkat desa dapat diterapkan dalam bekerja. Pembagian kerja dapat dilakukan melalui rapat kerja untuk membahas SOTK masing-masing bagian yang nantinya akan menghasilkan job deskripsi yang jelas. Dengan ditentukannya job deskripsi yang jelas, maka perangkat desa dapat memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya sehingga mampu berkomitmen dalam melakukan pekerjaan.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini terbukti mampu memediasi pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja perangkat desa. Hal ini ditunjukkan dari nilai pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi sebesar 0,138 lebih besar dari pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,084. Hasil tersebut mengindikasikan hipotesis 10 (H_{10}) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tika (2006:141) bahwa “budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras”.

Penjelasan di atas berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh pemerintahan desa se-Kecamatan Pangkah tidak dapat mempengaruhi kinerja secara optimal tanpa adanya komitmen yang dimiliki perangkat desa. Penerimaan hipotesis 10 mengindikasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan pemerintahan desa akan memberikan hasil kinerja yang tinggi pula melalui komitmen organisasi, sebaliknya jika budaya organisasi yang diterapkan itu rendah, maka kinerja perangkat desa juga akan rendah. Rendahnya kinerja perangkat desa terjadi apabila komitmen organisasi juga rendah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan adanya peningkatan komitmen organisasi dalam diri perangkat desa agar mampu meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa. Sebagai tanda komitmen positif: pekerja menunjukkan antusiasme, menyelesaikan masalah, melaporkan kemajuan, dan menunjukkan inisiatif (Langdon dan Osborne, 2001:45) dalam Wibowo (2016:436).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

Keteladanan pemimpin berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Kompetensi perangkat desa berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa. Keteladanan pemimpin tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi. Kompetensi perangkat desa berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi. Tidak terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara keteladanan pemimpin terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi. Terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara kompetensi perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi. Terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrulloh, A. M. K., & Pramusinto, H. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa, Fasilitas Kantor, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Se-Kecamatan Sukorejo. *Economic Education Analysis Journal*, 6(3), 912-922.
- Arianty, Nel. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 14, No. 02, ISSN 1693-7619. Sumatera Utara: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru, Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kartono, Kartini. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lotunani, Alamsyah, et.al. (2014). The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction With Reward As Moderating Variable (a Study on Designing Work Plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *Internarional Journal of Bussiness and Management Invention*.
- Maskhuria, Andi, dkk. (2016). Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Individu, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Polewali Mandar. *Indonesian Journal of Business Management*. 2(1): 1-15.
- Muizu, Wa Ode Zusnita. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Pekbis Jurnal*. 6(1).
- Muluk, Khairul. (2008). *Knowledge Management*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Murty, Windy Aprilia dan Gunasti Husiwinarsih. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*. Vol. 2, No.2, Hal 215-228. Surabaya: STIE Perbanas Surabaya.
- Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 6 Tahun 2015 tentang Kepala Desa, Perangkat Desa, dan Badan Permusyawaratan Desa. 2015. Kabupaten Tegal.*
- Robbins, Stephen P, dan Coulter, Mary. (2010) *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Jilid:1. Jakarta: Erlangga.
- Sapitri, Ranty. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, Vol. 3, No. 2, Hal 1-9. Pekanbaru: Universitas Riau.
- Saputra, I Putu Ari, dkk. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. Vol. 4. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Sari, Triana Kartika dan Andre D Witjaksono. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1(3): 827-836.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Su, Shopia, *et.al.* (2013). Employee Organizational Commitment in the Australian Public Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2): 243-264.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sunindhia, Y.H dan Ninik. (1993). *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryani, Dewi dan Budiono. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada PT Kerta Rajasa Raya. *Journal of Research in Economics and Management*. Vol.16, No. 1, Hal 29-43. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Tika, Moh Pandu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uha, Ismail Nawawi. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Untari, Siti. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset*, Vol. 3, No. 10, Hal 1-16. Surabaya: STIESIA.
- Wahyudin, Agus. (2015). *Metodologi Penelitian, Penelitian Bisnis dan Pendidikan*. Semarang: Unnes Press.
- Warongan, Jonathan B, dkk. (2014). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*. 2(4): 331-342.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo. (2010). Efek Moderasi Kerja Cerdas pada Pengaruh Kompetensi, *Reward*, Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 1(2): 125-136.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuliantini, dkk. (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Lingkungan Kerja pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Pengurus Barang. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 6(1): 3697-3730.