

Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Pemerintah Kota Serang

Moh. Ues Alkurni¹, Wawan Prahiawan², Roni Kambara³

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
uesalkurni85@gmail.com¹, wawan.prahyawan@yahoo.co.id², rnkambara@yahoo.com³

Abstract

Quality human resources are an important factor to increase the productivity of government agencies. High competence is required to be able to support the improvement of employee performance achievements. The purpose of this study was to determine the effect of intellectual competence and work discipline on employee performance through organizational commitment as an intervening variable. The study population was an employee of planning, evaluation and organizational financial reporting analysts within the scope of the Serang City government with a total sample of 60 people. The data analysis technique used a structural equation model that was processed with the SmartPLS application. The results of the study prove that there is a significant influence with the direction of a positive relationship of intellectual competence on employee performance. There is no effect of intellectual competence on organizational commitment. There is a significant influence with the direction of the positive relationship of work discipline on organizational commitment. There is a significant influence with the direction of a positive relationship of work discipline on employee performance. There is a significant influence with the direction of a positive relationship of organizational commitment to employee performance.

Keywords: *Intellectual competence; work discipline; organizational commitment and employee performance*

Abstrak

Sumber Daya Manusia yang berkualitas menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas instansi pemerintah. Diperlukan kompetensi yang tinggi untuk dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kompetensi intelektual dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Populasi penelitian adalah pegawai analis perencanaan, evaluasi dan pelaporan keuangan organisasi pada lingkup pemerintah Kota Serang dengan jumlah sampel diambil 60 orang. Teknik analisis data menggunakan model persamaan struktural yang diolah dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai. Tidak terdapat pengaruh dari kompetensi intelektual terhadap komitmen organisasi. Terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Kompetensi intelektual; Disiplin Kerja; Komitmen Organisasi dan Kinerja pegawai

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi pemerintah. Oleh karena itu, diperlukan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Namun sayangnya, dewasa ini masih banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai sumber daya manusia dengan kompetensi khusus dan memadai untuk menangani bidang tertentu, yang ditandai dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Beberapa penelitian terdahulu, Muchlis (2013); Andre & Suhaji (2011); Wahyuni, dkk (2013); dan Susanto (2012) menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sehingga dalam peningkatan kinerja organisasi, sangat penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai itu sendiri dengan cara melakukan pelatihan pelatihan terkait tupoksi pegawai. Pengembangan kompetensi pegawai dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan karena kompetensi pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Penelitian ini dilaksanakan di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Serang dengan menyoroti kinerja pegawai analisis perencanaan, evaluasi dan pelaporan. Capaian kinerja organisasi dapat di indikasikan sebagai hasil dari kinerja pegawai sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja OPD di Kota Serang secara keseluruhan akan tercermin dari hasil pencapaian kinerja pegawai dalam melaksanakan program kegiatan yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja pegawai ASN pada instansi pemerintah umumnya dilihat dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dinilai setiap bulan. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui rata-rata capaian SKP pegawai bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan di OPD Kota Serang belum mencapai nilai maksimal yaitu:

Tabel 1 Data Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Bagian Analisis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan pada OPD Kota Serang Tahun 2020

Bulan	Capaian SKP					
	Orientasi Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan
Januari	82	84	83	84	84	82
Februari	81	82	86	82	82	80
Maret	79	80	90	79	80	82
April	80	78	88	78	79	82

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Serang, 2020.

Terlihat rata-rata capaian SKP hampir seluruh unsur mengalami penurunan. Unsur orientasi pelayanan mengalami penurunan dari rata-rata SKP 82% menjadi 80%. Unsur integritas mengalami penurunan konstan 2% setiap bulannya dari angka 84% menjadi 78%. Unsur disiplin dan kerja sama juga terlihat berturut-turut mengalami penurunan hingga angka terendah sebesar 78% pada unsur disiplin dan 79% pada unsur kerja sama dari rata-rata SKP awal 84%. Adapun komitmen turun menjadi 88% dari rata-rata sebesar 90%, sedangkan kepemimpinan turun di menjadi 80% dari angka sebelumnya sebesar 82%.

Kurang maksimalnya kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh rata-rata capaian SKP tersebut diduga disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelusuran menunjukkan pegawai bagian analisis perencanaan, evaluasi dan pelaporan pada tiap OPD di Kota Serang umumnya memiliki kompetensi yang tidak saling mendukung antara pendidikan yang dimiliki, pengalaman kerja, dan pelatihan. Hal ini

sebagaimana disebutkan dapat Laporan Rencana Strategis yang menunjukkan permasalahan-permasalahan pada OPD di Kota Serang antara lain belum optimalnya kapasitas kelembagaan yang dapat mendukung peningkatan kinerja OPD di Kota Serang. Selain itu kompetensi dan kualitas sumber daya manusia perencanaan anggaran pada tiap OPD di anggap masih terbatas sehingga manajemen sumber daya manusia yang diterapkan belum mengarah pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan Surat Keputusan Walikota Serang Nomor: 060/Kep.380-Huk/2017 disebutkan bahwa jabatan Analis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan anggaran organisasi memiliki syarat kualifikasi pendidikan formal yaitu S1 Akuntansi/ Manajemen/ Teknik Informatika/ Administrasi Perkantoran. Hal ini disesuaikan dengan tugas utama jabatan tersebut yaitu melakukan kegiatan yang meliputi pengumpulan, pengklasifikasian dan penelaahan untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi di bidang perencanaan, evaluasi dan pelaporan organisasi. Oleh karena itu, kesesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan syarat kualifikasi pendidikan formal sesuai analisis jabatan (anjab) yang ada, akan menentukan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Hasil analisa kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan syarat kualifikasi pendidikan menunjukkan tingkat kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan syarat kualifikasi pendidikan sebagaimana ditunjukkan oleh Grafik 1.2 adalah 27% tidak sesuai dan 73% sesuai. Ada beberapa OPD yang pegawai bagian analis perencanaan, evaluasi dan pelaporannya belum memiliki kesesuaian dengan syarat kualifikasi pendidikan di antaranya yaitu Satpol PP, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian, Dinas Perpustakaan & Kearsipan, DP3AKB, Disperindagkop, Kesbangpol dan RSUD.

Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan syarat kualifikasi tentunya menjadi hal penting yang dapat membantu pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga secara akumulatif dapat memberikan capaian maksimal dalam penyerapan anggaran organisasi. Cukup banyaknya jumlah OPD dengan latar belakang pendidikan pegawai bagian analis perencanaan, evaluasi dan pelaporan organisasi yang belum sesuai syarat kualifikasi menjadi kekhawatiran ketidakmampuan pegawai dalam menjalankan tugas kerja sebagai mungkin sehingga akan mempengaruhi kinerja yang diberikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, ditunjukkan adanya perbedaan hasil yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja (Osei & Ackah, 2015; Rande, 2016; Kurniawan, dkk, 2018) dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Dhermawan, dkk, 2012; Rahardjo, 2014; Mansyur, 2017). Inkosistensi hasil penelitian tersebut mendasari diperlukannya variabel *intervening* yang mampu menjembatani pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam mencapai kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini digunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Hal ini karena sejauh mana sebuah target anggaran dapat terealisasi semua bergantung pada tingkat komitmen organisasi pegawai selaku pengelola anggaran tersebut. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji ulang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada pegawai bagian analis perencanaan, evaluasi dan pelaporan di OPD Lingkup Pemerintah Daerah Kota Serang. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam segi indikator, objek penelitian dan metode analisis. Pada penelitian ini pembahasan variabel kompetensi diutamakan pada kompetensi intelektual untuk menunjukkan kemampuan pegawai dalam melakukan analisa sesuai penalaran untuk memecahkan masalah khususnya berkaitan dengan perencanaan, evaluasi dan pelaporan organisasi. Di samping itu, penelitian ini juga menggunakan kedisiplinan sebagai variabel

independen lainnya yang diduga turut mempengaruhi kinerja pegawai dengan berlandaskan pada fenomena tingginya tingkat indisipliner ASN pada OPD Kota Serang.

Landasan Teori

Pengaruh Kompetensi Intelektual terhadap Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena memiliki manfaat bagi organisasi untuk menentukan perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi, misalnya penyesuaian-penyesuaian kompensasi, kebutuhan latihan dan pengembangan, dan pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecahan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. Penilaian kinerja secara langsung akan menunjukkan letak kelebihan maupun kekurangan proses kerja, sehingga jika terjadi ketidaksesuaian proses kerja dengan perencanaan dapat segera diperbaiki.

Kompetensi individu merupakan salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja seseorang. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik (Wibowo, 2012:22).

Kompetensi intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Ulfa, 2016; Samosir, *et al*, 2016; Purwanto dan Soliha, 2017; Yulianitha, *et al*, 2017). Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Safwan dkk, 2014). Dengan demikian dirumuskan hipotesis penelitian:

H1 : Kompetensi intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Intelektual terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Perusahaan selalu menginginkan pencapaian tujuan tanpa banyak mengalami kendala, tetapi di antaranya ada kendala utama yang dapat timbul terutama berasal dari karyawan, seperti rendahnya komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang ditentukan oleh perusahaan (Fadli, 2012)

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satunya ialah kompetensi (Lotunani, 2014). Karyawan yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka perusahaan akan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan lain-lain yang sesuai dengan kompetensinya. Timbal balik yang sesuai antara perusahaan dengan karyawan, membuat karyawan akan berkomitmen terhadap perusahaan tempat dia bekerja sekarang.

Penelitian Rohman (2014); Setiadi, *et al* (2016); Purwanto dan Soliha (2017) membuktikan bahwa kompetensi sebagai salah satu faktor yang menunjang tingginya komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian dirumuskan hipotesis penelitian:

H2 : Kompetensi intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Disiplin kerja sangat penting dalam perkembangan karakteristik kepribadian seperti tanggung jawab, percaya diri, ketekunan, dan kontrol diri. Disiplin dalam pengembangan karakteristik kepribadian sangat penting bagi para pegawai atau anggota organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan perilaku yang tepat dalam bekerja.

Nawawi (2015:85) menyatakan bahwa disiplin dikatakan baik apabila pegawai atau anggota organisasi secara umum mengikuti aturan-aturan organisasi, dan dikatakan buruk

apabila tidak mengikuti atau melanggar aturan-aturan tersebut. Hubungan disiplin kerja dengan komitmen organisasi menurut Nawawi (2015:97) menyatakan bahwa keefektifan suatu organisasi hanya dapat diwujudkan dengan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin kerja merupakan kondisi organisasi atau iklim kerja yang sangat penting dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Tanpa disiplin kerja akan sangat sulit mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga akan sulit pula dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian oleh Hasan (2012) mengemukakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Liana (2014) juga membuktikan adanya pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian dirumuskan hipotesis penelitian:

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kelangsungan sebuah organisasi tidak dapat lepas dari kinerja pegawai yang baik. Kinerja karyawan lebih banyak dapat dicapai apabila seseorang menggunakan pola kerja teratur, disiplin dan konsentrasi. Konsentrasi seseorang dalam bekerja dimaksud adalah pemusatan pemikiran terhadap pekerjaannya dengan mengesampingkan hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Untuk mencapai tingkat konsentrasi seorang pegawai memerlukan kedisiplinan pegawai dalam bekerja.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendukung antara lain disiplin kerja. Kedisiplinan kerja adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamora, 2014:77).

Perumusan hipotesis mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja didasarkan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Rofi (2012), Suswardji, Hasbullah dan Albatross (2012), Pujiyanti dan Isroah (2013), Harlie (2010) dan Prabasari dan Netra (2013). Di mana dari penelitian-penelitian tersebut diketahui bahwa ternyata secara empiris disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H4 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi tujuan perusahaan adalah faktor tenaga kerja yang bertanggung jawab, mempunyai keterampilan, sikap dan tingkah laku yang baik. Menurut Meyer dan Allen (2013:244), karyawan yang memiliki komitmen adalah seseorang yang tetap tinggal dengan organisasi, melakukan pekerjaan dengan teratur, bekerja dengan penuh waktu atau mungkin lebih menjaga aset perusahaan, berbagi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Komitmen memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena komitmen yang rendah berdampak pada individu dan organisasi dan komitmen yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi terlihat dari tingkat absen yang berkurang, loyalitas karyawan yang tinggi. Kinerja dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif SDM yang dimiliki, sehingga sikap setiap karyawan yang memiliki tujuan, nilai dan sasaran organisasi dapat menentukan kinerja yang dihasilkan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzan dan Sumiyati (2014); Nurandini dan Lataruva (2014); Respatiningsih dan Sudirjo (2015); Pane dan Fatmawati (2017) menyatakan terdapat hubungan cukup tinggi antara komitmen dengan kinerja dan komitmen juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, karena faktor komitmen memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dengan demikian dirumuskan hipotesis penelitian yaitu:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Metode Penelitian

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini terdiri dari tiga jenis variabel yaitu variabel independen (kompetensi intelektual dan kedisiplinan), dependen (kinerja pegawai) dan *intervening* (komitmen organisasi). Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Sebaliknya, variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun variabel *intervening* diartikan sebagai variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2015:104). Variabel dalam penelitian ini di operasionalisasikan sebagai berikut:

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Variabel Independen			
Kompetensi intelektual	Kemampuan dan kemauan pegawai dalam menghadapi masalah di tempat kerja berupa pengalaman dan pemahaman konseptual yang bersifat rasional dan strategik yang diperlukan untuk menunjang kinerja. (Marshal, 2012:18; Spencer, <i>et al</i> , 2013:26; Robbins, 2015:57; Kunandar, 2015:56)	<ol style="list-style-type: none"> Berpengalaman Berpikir secara logis Menetapkan rencana secara sistematis Daya analisis yang tajam Mampu menyampaikan gagasan Memiliki daya ingat yang tajam (Spencer, <i>et al</i>, 2013:26; Robbins, 2015:57) 	Diukur menggunakan skala penilaian dari angka 1 yang menyatakan sangat tidak setuju hingga angka 10 menyatakan sangat setuju.
Disiplin kerja	Kesadaran dan kesediaan pegawai untuk taat pada aturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Suyadi, 2013:52; Fathoni, 2016:102)	<ol style="list-style-type: none"> Frekuensi kehadiran Ketepatan waktu kerja Kepatuhan pada peraturan yang berlaku Kepatuhan pada standar kerja Etos kerja di instansi (Suyadi, 2013:52; Fathoni, 2016:102; Amanda, 2016) 	Diukur menggunakan skala penilaian dari angka 1 yang menyatakan sangat tidak setuju hingga angka 10 menyatakan sangat setuju.
Variabel Intervening			
Komitmen organisasi	Perilaku pegawai yang loyal pada organisasi berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang ditunjukkan oleh kemauannya mengusahakan kepentingan organisasi dan keinginan bertahan sebagai anggota organisasi (Schermerhorn <i>et al</i> , 2014:72; Dessler, 2015:277; Kaswan, 2015:125)	<ol style="list-style-type: none"> Meyakini tujuan organisasi Kemauan mengusahakan kepentingan organisasi Kesediaan untuk tetap menjadi anggota organisasi Perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi (Sopiah, 2014:158; Steers dan Porter, 2014:67; Kaswan, 2015:127) 	Diukur menggunakan skala penilaian dari angka 1 yang menyatakan sangat tidak setuju hingga angka 10 menyatakan sangat setuju.
Variabel Dependen			
Kinerja pegawai	Apa yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu (Mathis dan Jackson, 2013:378; Hasibuan, 2014:34; Mangkunegara, 2015:67)	<ol style="list-style-type: none"> Menghasilkan pekerjaan yang berkualitas Berusaha mencapai volume kerja sesuai standar Mampu bekerja sama Menggunakan waktu kerja secara efisien Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat (tanggung jawab) (Mathis dan Jackson, 2013:78; Mangkunegara, 2015:75) 	Diukur menggunakan skala penilaian dari angka 1 yang menyatakan sangat tidak setuju hingga angka 10 menyatakan sangat setuju.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2015:112). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang menjabat analis perencanaan, evaluasi dan pelaporan pada lingkup pemerintah Kota Serang. Diketahui ada sebanyak 2 orang pegawai yang menjabat sebagai analis perencanaan, evaluasi dan pelaporan pada lingkup pemerintah Kota Serang pada setiap OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Oleh karena itu, jumlah pegawai bagian analis perencanaan, evaluasi dan pelaporan berjumlah 66 orang (33 OPD x @2 orang). Oleh karena jumlahnya yang terjangkau, maka penelitian ini menggunakan sampling jenuh.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berupa sejumlah pertanyaan tertulis untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahuinya. Menurut Ferdinand (2015:114) kuesioner menghasilkan data primer, di mana data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini harus sesuai dengan permasalahan yang diteliti yaitu berkaitan dengan kompetensi intelektual, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner pada penelitian ini adalah skala penilaian dengan skor 1-10 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis menggunakan *software* SmartPLS versi 2.0.m3. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Ghozali, 2015:166).

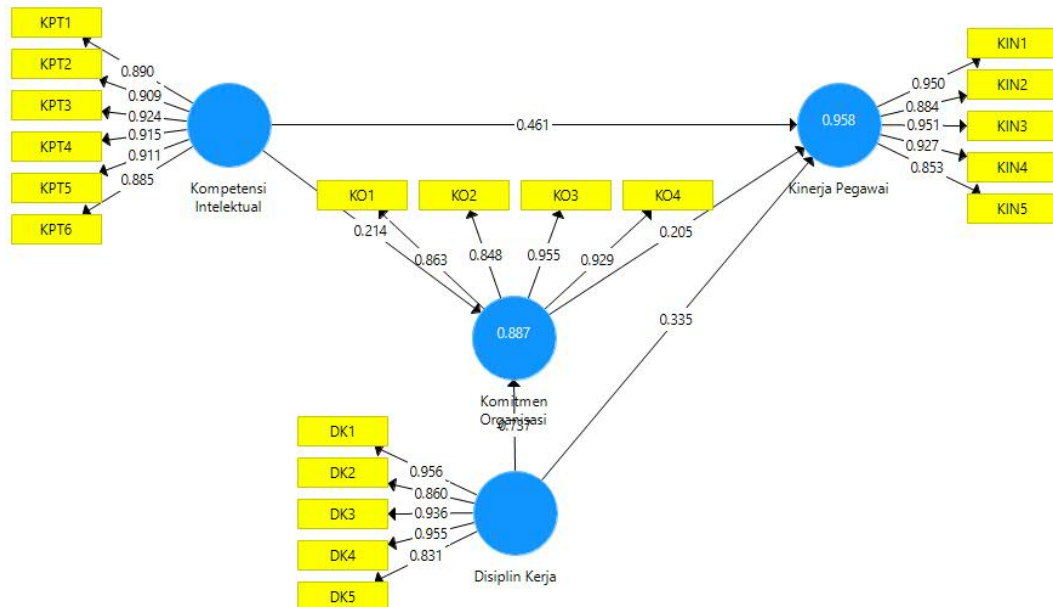
Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk mengetahui apakah seluruh indikator yang digunakan dalam model sudah akurat dan dapat dipercaya (reliabel) untuk mengukur variabel yang diteliti. Akurasi pengukuran indikator dinyatakan dalam istilah validitas, yang mana indikator dinyatakan valid apabila memenuhi syarat *convergen validity* dengan batas kritis *outer loading* 0,7.

Total indikator yang diuji pada model pengukuran adalah 20 indikator yang terdiri dari 6 indikator variabel kompetensi intelektual, 5 indikator variabel disiplin kerja, 4 indikator variabel komitmen organisasi dan 5 indikator kinerja pegawai. Berdasarkan hasil olah data diketahui seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* lebih dari batas kritis 0,7. Nilai *outer loading* indikator variabel kompetensi intelektual adalah 0,885 s/d 0,924. Nilai *outer loading* indikator variabel disiplin kerja adalah 0,831 s/d 0,956. Nilai *outer loading* indikator variabel komitmen organisasi adalah 0,848 s/d 0,955. Sedangkan indikator variabel kinerja pegawai memiliki *outer loading* yaitu 0,853 s/d 0,951.

Dengan demikian dari nilai *outer loading* tersebut seluruh indikator dinyatakan telah memenuhi asumsi *convergent validity* karena nilai *outer loading* paling rendah yaitu 0,831 > batas kritis 0,7. Adapun tampilan hasil uji model pengukuran dapat di estimasi pada gambar berikut:



Gambar 1 Hasil Uji Model Pengukuran
Sumber: data diolah, 2020.

Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model struktural atau *inner model* dilakukan untuk mengetahui besarnya hubungan (kausalitas) antar variabel dan kemampuan setiap variabel laten eksogen dalam mempengaruhi variabel laten endogen. Dalam penelitian ini uji model struktural dapat dilihat dari nilai *path coefficient* dan *R Square*. Berikut ini disajikan hasil uji model struktural penelitian:

Tabel 3 Hasil Uji Model Struktural

	Komitmen organisasi	Kinerja pegawai
Kompetensi intelektual	0,214	0,461
Disiplin kerja	0,737	0,335
Komitmen organisasi	0,205	
<i>R Square</i> Komitmen Organisasi	= 0,887	
<i>R Square</i> Kinerja Pegawai	= 0,958	

Sumber: data diolah, 2020.

Hasil uji model struktural yang disajikan pada tabel 4.14 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai *path coefficient* kompetensi intelektual dengan kinerja pegawai diperoleh sebesar 0,461. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi intelektual memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai baik signifikan maupun tidak signifikan. Hubungan positif yang terjadi antara keduanya diartikan apabila kompetensi intelektual mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai mengalami kenaikan sebesar 0,461 satuan.
2. Kompetensi intelektual dan komitmen organisasi diketahui memperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,214 dengan nilai positif. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi intelektual dan komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi baik signifikan maupun tidak signifikan. Apabila terjadi kenaikan pada

kompetensi intelektual maka hasil ini akan membuat komitmen organisasi juga mengalami peningkatan sebesar 0,214 satuan.

3. Nilai *path coefficient* disiplin kerja dengan komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,737 yang artinya terdapat hubungan positif antara disiplin kerja dengan komitmen organisasi sebesar 0,737 satuan. Apabila disiplin kerja mengalami kenaikan maka komitmen organisasi juga mengalami peningkatan.
4. Nilai *path coefficient* disiplin kerja dengan kinerja pegawai diperoleh sebesar 0,335. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai baik signifikan maupun tidak signifikan. Hubungan positif yang terjadi antara keduanya diartikan apabila disiplin kerja mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai mengalami kenaikan sebesar 0,335 satuan.
5. Nilai *path coefficient* komitmen organisasi dengan kinerja pegawai diperoleh sebesar 0,205. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai baik signifikan maupun tidak signifikan. Hubungan positif yang terjadi antara keduanya diartikan apabila komitmen organisasi mengalami kenaikan sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai mengalami kenaikan sebesar 0,205 satuan.
6. *R Square* komitmen organisasi yang diperoleh sebesar 0,887 menunjukkan variasi data pada komitmen organisasi dijelaskan secara simultan oleh kompetensi intelektual dan disiplin kerja sebesar 88,7% ($0,887 \times 100\%$).
7. Kinerja pegawai yang memperoleh nilai *R Square* 0,958 menunjukkan bahwa kompetensi intelektual, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara simultan mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 95,8% ($0,958 \times 100\%$).

Hasil Uji Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis (pengaruh langsung) pada penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *t statistic* dan *p values* dari proses *bootstrapping* dan membandingkannya dengan nilai *t* tabel yang diperoleh sebesar 1,960 ($df=60-2$ uji dua pihak signifikansi 5%) dan 1,671 ($df=60-2$ uji dua pihak signifikansi 10%).

1. Kompetensi intelektual -> kinerja pegawai memperoleh nilai *original sample* sebesar 0,461 dengan *t statistic* 3,518 dan *p values* 0,000 keterangan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa H1 yang menyatakan kompetensi intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan pada tingkat signifikansi 5%, karena nilai *t statistic* yang diperoleh (3,518) > *t* tabel (1,960) dengan *p values* (0,000) < 0,05. Besarnya hubungan antara kompetensi intelektual dengan kinerja pegawai ditunjukkan oleh *original sample* sebesar 0,461 yang mana semakin tinggi kompetensi intelektual maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.
2. Kompetensi intelektual -> komitmen organisasi memperoleh nilai *original sample* sebesar 0,214 dengan *t statistic* 1,122 dan *p values* 0,133 keterangan ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa H2 yang menyatakan kompetensi intelektual berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi tidak terbukti pada tingkat signifikansi 10%, karena nilai *t statistic* yang diperoleh (1,122) < *t* tabel (1,671) dengan *p values* (0,133) > 0,1. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi intelektual yang semakin tinggi tidak cukup mempengaruhi peningkatan pada komitmen organisasi.
3. Disiplin kerja -> komitmen organisasi memperoleh nilai *original sample* sebesar 0,737 dengan *t statistic* 3,965 dan *p values* 0,000 keterangan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa H3 yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat dibuktikan pada tingkat signifikansi 5%, karena nilai *t statistic* yang diperoleh (3,965) > *t* tabel (1,960) dengan *p values* (0,000) < 0,05. Besarnya hubungan

antara disiplin kerja dengan komitmen organisasi ditunjukkan oleh *original sample* sebesar 0,737 yang mana semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi komitmen organisasi.

4. Disiplin kerja -> kinerja pegawai memperoleh nilai *original sample* sebesar 0,335 dengan *t statistic* 1,699 dan *p values* 0,047 keterangan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa H3 yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan pada tingkat signifikansi 10%, karena nilai *t statistic* yang diperoleh (1,699) > t tabel (1,671) dengan *p values* (0,047) < 0,1. Besarnya hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai ditunjukkan oleh *original sample* sebesar 0,335 yang mana semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.
5. Komitmen organisasi -> kinerja pegawai memperoleh nilai *original sample* sebesar 0,205 dengan *t statistic* 1,886 dan *p values* 0,031 keterangan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa H5 yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan pada tingkat signifikansi 10%, karena nilai *t statistic* yang diperoleh (1,886) > t tabel (1,671) dengan *p values* (0,031) < 0,1. Besarnya hubungan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai ditunjukkan oleh *original sample* sebesar 0,205 yang mana semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Hasil Uji Efek Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh tidak langsung dari kompetensi intelektual dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

1. Koefisien pengaruh tidak langsung kompetensi intelektual -> kinerja pegawai melalui komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,044 dengan nilai *t statistic* sebesar 0,960 dan *p value* sebesar 0,170. Koefisien pengaruh tidak langsung yang lebih kecil dibandingkan koefisien pengaruh langsung kompetensi intelektual -> kinerja pegawai (0,044 < 0,461) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat menjadi variabel *intervening* yang memediasi pengaruh kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Hal ini pun dibuktikan oleh nilai *t statistic* (0,960) < dari t table (1,671) dan *p value* 0,170 > 0,1 pada tingkat signifikansi 10%. Untuk lebih memastikan tidak ada pengaruh mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai, hal ini juga dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai VAF sebagai berikut:

KPT -> KIN	(a)	= 0,461
KPT > KO > KIN	(b)	= 0,044
Total pengaruh	(c)	= 0,505
VAF	(b/c)	= 0,087

Hasil hitung di atas menunjukkan nilai VAF sebesar 8,7% (0,087 x 100%). Merujuk pada pendapat Ghazali (2017:144), variabel *intervening* menunjukkan mediasi parsial apabila memperoleh nilai VAF 20-80%. Dengan demikian hasil ini telah membuktikan bahwa memang tidak terjadi efek mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun penuh (*full mediation*).

2. Koefisien pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,151 dengan nilai *t statistic* sebesar 1,829 dan *p value* sebesar 0,036. Koefisien pengaruh tidak langsung yang diperoleh lebih kecil dibandingkan koefisien pengaruh langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

(0,151 < 0,335) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat menjadi variabel *intervening* yang memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Namun demikian hasil *t statistic* (1,829) > *t* tabel (1,671) dan *p value* (0,036) < 0,1 menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpotensi memberikan mediasi parsial pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada tingkat signifikansi 10%. Adapun besarnya mediasi parsial yang diberikan oleh komitmen organisasi pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai VAF sebagai berikut:

DK -> KIN	(a)	= 0,335
DK > KO > KIN	(b)	= 0,151
Total pengaruh	(c)	= 0,486
VAF	(b/c)	= 0,310

Berdasarkan hasil hitung di atas diperoleh nilai VAF sebesar 31% (0,310 x 100%). Merujuk pada pendapat Ghozali (2017:44) yang menyatakan variabel *intervening* menunjukkan mediasi parsial apabila memperoleh nilai VAF 20-80%. Dengan demikian hasil ini telah membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat memberi mediasi parsial pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai karena diperoleh nilai VAF diantara 20-80%.

Simpulan

Kesimpulan

Dari hasil uji hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yang menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Hasil uji signifikan menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ulfa (2016); Samosir, *et al* (2016); Purwanto dan Soliha (2017); Yulianitha, *et al* (2017).
2. Hasil uji signifikan menunjukkan bahwa hipotesis 2 ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh dari kompetensi intelektual terhadap komitmen organisasi pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pramukti (2019).
3. Hasil uji signifikan menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hasan (2012) dan Liana (2014).
4. Hasil uji signifikan menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Hasil ini mendukung penelitian Rofi (2012), Pujiyanti dan Isroah (2013), Harlie (2010) dan Prabasari dan Netra (2013).
5. Hasil uji signifikan menunjukkan bahwa hipotesis 5 diterima yang artinya terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nurandini dan Lataruva (2014); Respatiningsih dan Sudirjo (2015); Pane dan Fatmawati (2017).
6. Hasil hitung VAF menunjukkan tidak ada efek mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun penuh (*full mediation*). Sedangkan pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja

pegawai dapat dibuktikan adanya pengaruh mediasi parsial dari komitmen organisasi sebesar 31%.

Saran

Penelitian ini menggunakan dua tingkat signifikansi yang berbeda yaitu signifikansi 5% dan 10% untuk melihat keakuratan hasil uji hipotesis dari sampel data yang diambil pada pegawai bagian perencanaan keuangan di tiap OPD Kota Serang. Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwasanya hanya ada satu hipotesis yang ditolak yaitu kompetensi intelektual terhadap komitmen organisasi. Dengan merujuk pada kesimpulan hasil penelitian tersebut, maka dapat diberikan saran penelitian sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari kompetensi intelektual terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, rendahnya kinerja pegawai dalam hal ini dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi intelektual pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan indikator kompetensi yang masih memperoleh nilai indeks rendah yaitu berpikir secara logis. Pihak pemerintah dapat memberikan pelatihan pada pegawai untuk membuat simulasi penganggaran sebelum akhirnya diaplikasikan dalam pekerjaan karena indikator ini berhubungan dengan estimasi anggaran yang direncanakan oleh pegawai apakah dibuat melebihi asumsi logis atau masih dalam taraf logis, sehingga pencapaian hasilnya berupa realisasi penyerapan anggaran pun dapat lebih dimaksimalkan.
2. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu ditingkatkan indikator pada disiplin kerja yang masih memperoleh nilai indeks rendah yaitu etos kerja di instansi. Peneliti menyarankan agar pegawai dapat meningkatkan etos kerja pada instansinya masing-masing sehingga dapat menciptakan komitmen yang lebih kuat pada kepentingan organisasi tempatnya bekerja dan juga menghasilkan kinerja lebih optimal.
3. Hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada OPD di lingkup pemerintah Kota Serang. Oleh karena itu rendahnya kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan pada indikator komitmen organisasi yang masih memperoleh nilai indeks rendah yaitu mau mengusahakan kepentingan organisasi. Manajemen organisasi perlu melibatkan pegawai pada setiap kegiatan organisasi, karena pegawai yang merasa dilibatkan akan lebih merasa dihargai keberadaannya sehingga tidak sungkan untuk mengusahakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Dengan upaya yang kuat pada kepentingan organisasi pada akhirnya akan membuat kinerja yang dihasilkan pegawai pun dapat lebih mudah dicapai dan lebih maksimal.
4. Analisis nilai indeks variabel kinerja pegawai menunjukkan indikator menyelesaikan pekerjaan dengan akurat masih rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwasanya dalam proses melaksanakan pekerjaan, masih terjadi kemungkinan kesalahan yang dihasilkan pegawai pelaksana perencanaan anggaran yang dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti tidak terorganisirnya daftar kebutuhan organisasi dengan benar dan regulasi perencanaan anggaran yang berubah-ubah. Dengan demikian dapat disarankan agar ke depannya pegawai dapat lebih berhati-hati dalam melakukan sebuah perencanaan anggaran dan lebih seksama memperhatikan berbagai faktor eksternal yang berkaitan dengan keberhasilan penyerapan anggaran organisasi.
5. Pada penelitian ini ditemukan komitmen organisasi mampu memberi pengaruh mediasi parsial pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu disarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian yang melibatkan hubungan disiplin kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dengan

menggunakan indikator pengukuran yang berbeda sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih kompleks.

Daftar Pustaka

- Dewi, dkk. (2017). Kemampuan Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi SDM Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan
- Dhermawan., Sudibya, Utama. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2*
- Fauzan, Ali Hasan dan Sumiyati. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso).
- Ferdinand, Augusty. (2015). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2016). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu SP. (2017). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hutapea dan Thoha. (2014). *Kompetensi komunikasi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kurniawan, dkk. 2018. *The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance Through Employees Capabilitieson PT Binasinar Amity*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Reflika Aditama.
- Mathis & Jackson. (2016). *Human Resource Management*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Corp.
- Moehariono. (2015). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mokhlas. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Vol. 10 No. 2*
- Nurandini, Arina dan Eisha Lataruva. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)
- Osei & Ackah. (2015). *Employee's Competency And Organizational Performance In The Pharmaceutical Industry An Empirical Study of Pharmaceutical Firms In Ghana*.
- Pane, Sri Gustina dan Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan
- Purwanto, Bambang Heri dan Euis Soliha. (2017). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional
- Pramularso (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. *Widya Cipta Vol II, No. 1*,
- Priatno. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. *Jurnal Ilmiah*. Universitas Brawijaya.
- Rande. (2016). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara

- Respatiningsih, Ida dan Frans Sudirjo. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pematang)
- Renyt, Bernard C., Basri Modding, Jobhar Bima, St. Sukmawati. (2018). *The Effect of Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Employees Performance in Maluku Governor's Office*
- Rifai. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris pada SKPD Pemprov NTB).
- Rivai, Veithzal. (2016). *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rohman, Afifur. (2014). Analisis Mengenai Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan PT. Kota Jati Furindo Jepara
- Sahertian, Hallie Josias dan Veronica Jolanda Satriobudi. (2017). Pengaruh Kompetensi Intelektual, Kompetensi Emosional, Dan Kompetensi Sosial Terhadap Kinerja Guru Sma Swasta di Kota Malang
- Samosir, Remalia., Darwin Lie, Marisi Butarbutar, Stefi Ingrid Thressa. (2016). Pengaruh Kemampuan Intelektual Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Pematangsiantar.
- Ulfa, Fitria Fadillah. 2016. Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Kota Pematangsiantar
- Yuliana. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT Haluan Star Logistic. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 17, No. 2*
- Yulianitha, Ayu Komang Triska., I Wayan Bagia dan Ni Made Suci. (2017). Pengaruh Kompetensi Intelektual, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu.
- Yuniarsih dan Suwatno. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Zaim, Yasar, Unal. (2013). Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey. *Journal of Global Strategic Management V. 7 N. 2*