



**ANALISIS KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR
PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI
INTERVENING DALAM PENINGKATAN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA KECAMATAN DI WILAYAH
KOTA DEPOK**

TESIS

HIDAYAT 1810121016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2020**



**ANALISIS KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR
PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI
INTERVENING DALAM PENINGKATAN KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA KECAMATAN DI WILAYAH
KOTA DEPOK**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

HIDAYAT 1810121016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2020**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Hidayat

NIM : 1810121016

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai ketentuan berlaku.

Jakarta, 08 Juli 2020

Yang Menyatakan



Hidayat

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hidayat
NIM. : 1810121016
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen S2
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Ekklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas tesis saya yang berjudul:

Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai *Intervening* dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Wilayah Kota Depok

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 8 Juli 2020

Jakarta, 08 Juli 2020

Yang Menyatakan



Hidayat

TESIS

ANALISIS KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI *INTERVENING* DALAM PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA KECAMATAN DI WILAYAH KOTA DEPOK

Dipersiapkan dan disusun oleh:

HIDAYAT 1810121016

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada Tanggal: 12 Juni 2020
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



Dr. Faisal Marzuki, M.Pd
Ketua Penguji



Dr. Mahendro Sumardjo, M.M., QIA
Penguji I (Pembimbing I)



Dr. Alfatih S. Manggabarani, S.E., M.Si.
Penguji II (Pembimbing II)



Dr. Desmintari, S.E., M.M
Ketua Jurusan Manajemen
Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 29 Juli 2020



Dr. Miguna Astuti, S.Si., M.M., MOS., CPM
Ketua Program Studi

**THE COMPETENCE ANALYSIS AND THE CAREER
DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES BY EMPLOYEE
ENGAGEMENT AS INTERVENING ASPECT IN THE EFFORT
TO DEVELOP THE PERFORMANCE OF THE STATE CIVIL
APPARATUS IN DEPOK CITY REGION**

By Hidayat

Abstract

The title of this research is the Competence analysis and the Career Development of the Employees by Employee Engagement as Intervening Aspect in the effort to develop the Performance of the State Civil Apparatus in Depok City region. This research has main purposes, among others: to identify impact of employee's competency and career development to the employee engagement and their performance with employee engagement variable as an intervening variable. The sample of the research is the State Civil Apparatus in Depok City region with the total sample of 82 employees. At the same time, PLS (Partial Least Square) was used for the data analysis. The result of this research shows that the competence of the State Civil Apparatus has no significant impact to their performance with coefficient pathway as 0.133 (p value $0.150 > 0,05$) and State Civil Apparatus competency has no significant impact to the employee engagement with the coefficient pathway of 0.058 (p value $0,692 > 0.05$). This result shows the necessity in competency enhancement for the State Civil Apparatus in Depok City sub-district. Based on analysis aspect, there is a necessity in developing communication skill competency, team work, time management, influencing communication, and problems solving ability. From the performance aspect, there is a necessity to enhance the outcome of work quality. Career development variable has a significant impact to the performance with the coefficient pathway of 0.283 (p value $0.022 < 0,05$) and has significantly affected to the Employee Engagement with the coefficient pathway of 0.363 (p value $0,021 < 0.05$). The good aspect implemented in the career development is a good career planning and development, employee assessment as well transparency in the employee career level. Employee Engagement variable has an impact to the employee performance with the coefficient pathway of 0.403 (p value $0,000 < 0.05$). The various positive points of this variable are the enthusiasm, spirit and passion of the State Civil Apparatus in Depok City to work. However, there is necessity to increase a amenities and convenience in the organization as well as encourage and embolden the participation/involvement for the success of the organization. The success of the organization is not the individual success but the success of the State Civil Apparatus of Depok City sub-district.

Keywords: *Competence, Career Development of the Employees, Employee Engagement, Performance of Employees.*

ANALISIS KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI *INTERVENING* DALAM PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA KECAMATAN DI WILAYAH KOTA DEPOK

Oleh Hidayat

Abstrak

Penelitian ini berjudul Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee Engagement* sebagai *Intervening* dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Wilayah Kota Depok. Penelitian ini memiliki tujuan antara lain untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai dan pengembangan karir terhadap *employee engagement* dan kinerja dengan variable *employee engagement* berperan sebagai variabel *intervening*. Sampel penelitian adalah Aparatur Sipil Negara Kecamatan di wilayah Kota Depok dengan jumlah sample 82 pegawai. Sedangkan analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi ASN tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0.133 (p value 0.150 > 0,05) dan kompetensi Aparatur Sipil Negara juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0.058 (p value 0.692 > 0.05). Hal ini menunjukkan perlunya ada peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara Kecamatan di wilayah Kota Depok. Berdasarkan analisis, aspek yang perlu ditingkatkan adalah kompetensi dalam hal kemampuan komunikasi, bekerja tim, manajemen waktu, kemampuan mempengaruhi dan kemampuan memecahkan masalah. Pada sisi kinerja yang perlu ditingkatkan adalah kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0.283 (p value 0.022 < 0,05) serta berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0.363 (p value 0.021 < 0.05). Hal positif yang sudah baik dalam pengembangan karir adalah adanya perencanaan dan pembinaan karir yang baik, *assessment* pegawai serta transparansi dalam jenjang karir pegawai. Variable *Employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0.403 (p value 0.000 < 0.05). Beberapa hal positif dalam variabel ini adalah rasa antusias dan semangat Aparatur Sipil Negara Kecamatan Kota Depok dalam bekerja namun hal yang perlu ditingkatkan adalah rasa kenyamanan dalam organisasi serta menumbuhkan rasa keikutsertaan/andil dalam setiap kesuksesan organisasi. Keberhasilan organisasi bukanlah kesuksesan individu pegawai akan tetapi kesuksesan seluruh perangkat Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Wilayah Kota Depok.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengembangan Karir Pegawai, *Employee engagement*, Kinerja Pegawai

PRAKATA

Puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT dan shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada panutan kita Nabi Muhammad SAW, atas kasih sayang dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul "Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee engagement* sebagai *Intervening* dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Wilayah Kota Depok". Penulisan Tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Penulis menyadari bahwa penelitian tesis ini tidak akan dapat terlaksana dengan baik tanpa bantuan dan bimbingan serta doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini perkenankan penulis mengucapkan terima kasih kepada: Bapak Dr. Mahendro Sumardjo, M.M., QIA dan Ibu Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE M.Si., selaku Dosen Pembimbing Karya Akhir, yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing dan memberikan kritik dan saran serta masukan dalam menyelesaikan karya akhir ini; Bapak Dr. Faisal Marzuki, M.Pd., selaku Ketua Penguji, yang telah memberikan masukan untuk perbaikan karya akhir ini; Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta; Ibu Dr. Miguna Astuti, S.Si., M.M., MOS., CPM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta; Seluruh Dosen, Karyawan dan Staf Tenaga Kependidikan Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta; Bapak Drs. Mangnguluang Mansur, M. Si., selaku Camat Cinere dan Bapak Drs. H. Otong Heriyanto, M.M., selaku Sekretaris Camat Cinere, Kota Depok yang telah menjadi narasumber dan memberikan masukan bagi penyusunan karya akhir ini; Kedua Orang tua "Baba dan Nyai", "Baba dan Nyak Hj. Mariyam (alm)" atas doa dan semua ketulusannya dalam membimbing dan membesarkanku; Bapak K.H. Marullah Matali, Lc, MA, Walikota Jakarta Selatan yang selalu menjadi inspirasi dan sosok tauladan bagi kami semua generasi muda Jakarta Selatan; Kakak dan adik-adikku (Almh. Nurhayati, Marullah, SE, Junaidi, Solahudin, Ahmad Fauzie, M.Si., M. Hum., DR. H. Muhammad Yusuf, MA, DR. Andi Hakim, MA dan M. Mukhlis, S.Pd.) yang selalu mendoakan dan mendukung penulis sehingga bisa menyelesaikan karya akhir ini "teruskan bahagiakan orang tua kita"; Istri tercinta **Nani "Ain" Nuraini, M.T.i** yang selalu setia menemani hari-hariku dan anak-anakku **Fariha Zahratul Hidayati** dan **Muhammad Fawwaz Habibie** yang selalu memberikan kebahagiaan dan keceriaan dalam kehidupan ini. Teman-teman MM angkatan 2018 yang selalu kompak dan saling mendukung selama ini khususnya "*The Old Scud*" (Mr. Robby dan Pak Fitriadi) atas solidaritas, saran, dan masukannya, semoga keberkahan dan kesuksesan selalu bersama kita semua. Dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, semoga bantuan dan dukungan dari kalian selalu dibalas kebaikan oleh Allah SWT. Amiin yaa Robbal Alamiin.

Jakarta, 8 Juli 2020

Hidayat

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
PENGESAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah	11
1.3 Perumusan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Hasil Penelitian	13
1.6 Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Penelitian Terdahulu	15
2.2 Kinerja.....	18
2.2.1 Pengertian Kinerja	18
2.2.2 Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....	19
2.2.3 Pengukuran Kinerja	19
2.2.4 Ciri Pengukuran Kinerja	20
2.2.5 Tujuan Pengukuran Kinerja	20
2.2.6 Manfaat Pengukuran Kinerja	21
2.2.7 Penilaian Kinerja	22
2.2.8 Dimensi Kinerja.....	23
2.2.9 Indikator – Indikator Kinerja.....	24
2.3 Kompetensi	25
2.3.1 Pengertian Kompetensi	25
2.3.2 Karakteristik Kompetensi	26
2.3.3 Komponen Kompetensi	28
2.3.4 Tipe Kompetensi	29
2.3.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi	30
2.3.6 Manfaat Kompetensi.....	30
2.3.7 Dimensi dan Indikator Kompetensi	32
2.4 Pengembangan Karir.....	33
2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir	33
2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir.....	34

2.4.3	Manfaat Pengembangan Karir	34
2.4.4	Bentuk Pengembangan Karir	35
2.4.5	Prinsip – Prinsip Pengembangan Karir	36
2.4.6	Faktor – Faktor Pengembangan Karir.....	36
2.4.7	Dimensi dan Indikator-indikator dalam Pengembangan Karir	37
2.5	<i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Pegawai)	38
2.5.1	Pengertian <i>Employee Engagement</i> (Keterikatan Pegawai).....	38
2.5.2	Dimensi <i>Engagement</i>	39
2.5.3	Ciri-Ciri <i>Work Engagement</i>	40
2.5.4	Faktor-Faktor <i>Work Engagement</i>	41
2.5.5	Indikator <i>Work Engagement</i>	41
2.6	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	42
2.7	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai	42
2.8	Pengaruh Kompetensi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	43
2.9	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i>	43
2.10	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai	44
2.11	Kerangka Pemikiran Teoritis	44
2.12	Perumusan Hipotesis	46
BAB III	METODE PENELITIAN	47
3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	47
3.1.1	Definisi Operasional	47
3.1.2	Definisi Operasional Variabel	48
3.2	Populasi dan Sampel.....	51
3.3	Metode Pengumpulan Data	53
3.3.1	Sumber Data	53
3.3.2	Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.4	Teknik Analisis Data	54
3.4.1	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	55
3.4.2	Cara Kerja <i>Partial Least Square (PLS)</i>	57
3.4.3	Langkah-Langkah Dalam Pengolah Data PLS.....	57
3.5	Kerangka Model Penelitian.....	62
BAB IV	ANALISIS DATA	65
4.1	Lokasi Penelitian	65
4.1.1	Profil Organisasi	65
4.1.1.1	Sejarah Kota Depok.....	65
4.1.1.2	Pemekaran Wilayah Kecamatan di Kota Depok	65
4.1.2	Deskripsi Objek Penelitian.....	67
4.1.2.1	Gambaran secara Umum Kecamatan di Wilayah Kota Depok	67
4.1.2.2	Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Kecamatan	67
4.1.2.3	Deskripsi Data Responden	68
4.1.2.4	Analisis Data Deskriptif Persepsi Responden atas Variabel Penelitian.....	70
4.1.3	Pembahasan Hasil Penelitian	81
4.1.3.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	81
4.1.3.2	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai	84
4.1.3.3	Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Employee Engagement</i>	87

4.1.3.4	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i>	89
4.1.3.5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai	91
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	94
5.1	Simpulan	94
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	95
5.3	Saran	96
	DAFTAR PUSTAKA	98
	RIWAYAT HIDUP	
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Menurut Pendidikan di Kecamatan Kota Depok	5
Tabel 2.	Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Eselon di Kecamatan Kota Depok	6
Tabel 3.	Hasil Bezetting Kelas Jabatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Kota Depok Tahun 2019	7
Tabel 4.	Jumlah Aparatur Sipil Negara Kecamatan Menurut Usia.....	10
Tabel 5.	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 6.	Dimensi dan Indikator Kompetensi	32
Tabel 7.	Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir	38
Tabel 8.	Dimensi dan Indikator <i>Engagement</i>	41
Tabel 9.	Kisi-Kisi Variabel Kompetensi	49
Tabel 10.	Kisi-Kisi Variabel Pengembangan Karir	50
Tabel 11.	Kisi-Kisi Variabel <i>Employee engagement</i>	50
Tabel 12.	Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).....	52
Tabel 13.	Jumlah Sampel Populasi Menurut Rumus Slovin	53
Tabel 14.	Skala <i>Likert</i>	54
Tabel 15.	Kriteria Pengukuran Variabel Penelitian.	55
Tabel 16.	Tingkat Reliabilitas berdasarkan Nilai Alpha Cronbach.....	60
Tabel 17.	Nilai <i>Loading Factor</i> sebelum Re-Estimasi.....	72
Tabel 18.	Nilai <i>Loading Factor</i> Setelah Re-estimasi.....	74
Tabel 19.	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	75
Tabel 20.	Nilai <i>Cross Loading Factor</i>	76
Tabel 21.	Nilai <i>Cronbachs Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 22.	Nilai <i>R-Squares</i>	78
Tabel 23.	Hasil Uji t-Statistik	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Lima Kompetensi Dasar	28
Gambar 2. Kerangka Pemikiran	45
Gambar 3. Langkah-langkah dalam Analisis PLS.....	58
Gambar 4. Kerangka Model Penelitian.....	64
Gambar 5. Kedudukan, Susunan Organisasi Kecamatan	68
Gambar 6. Karakteristik Responden Menurut Usia.....	69
Gambar 7. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan	70
Gambar 8. <i>Outer Model</i> sebelum Re-Estimasi.....	71
Gambar 9. <i>Outer Model</i> Setelah Re-estimasi.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Hasil Turnitin