

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan. Latar belakang masalah berisi mengenai alasan pemilihan permasalahan yang dikaji dalam penelitian. Identifikasi permasalahan yang terjadi pada organisasi akan disimpulkan pada rumusan masalah menjadi suatu *Research Question* pada penelitian ini. Tujuan serta manfaat penelitian menjelaskan mengenai manfaat penelitian yang dilakukan bagi instansi. Sistematika penulisan berisi mengenai urutan penulisan penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam usaha untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah sebuah keniscayaan dan kebutuhan dikalangan aparatur pemerintah baik di tingkat pusat maupun di tingkat pemerintah daerah. Reformasi birokrasi adalah salah satu usaha untuk melakukan pembaharuan serta perubahan yang mendasar pada sistem dan tata pemerintahan khususnya berkaitan pada aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business proses*) serta sumber daya aparatur pemerintah itu sendiri (*human resources*).

Dalam usaha untuk kembali pada tata birokrasi pemerintahan di daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, dipandang perlu melakukan upaya reformasi birokrasi yang terencana dan bersifat menyeluruh. Reformasi itu pada hakikatnya harus dicermati dalam kerangka teoritik dan empirik yang lebih luas, yang didalamnya mencakup aspek penguatan masyarakat sipil (*civil society*), penegakan supremasi hukum, strategi pembangunan dan penguatan ekonomi nasional dan pembangunan politik dan penguatan aparatur sipil negara yang kesemuanya saling terkait dan mempengaruhi satu sama lainnya.

Berbagai kendala dan permasalahan yang dapat menyebabkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan dengan maksimal harus direformasi

dan di tata ulang secara menyeluruh. Dwiyanto (2006) menjelaskan bahwasanya pola kinerja birokrasi publik di Indonesia dirasakan semakin buruk dan belum ditemukan adanya perbaikan yang menyeluruh dan signifikan. Reformasi birokrasi dilakukan untuk menampilkan satu pola tata kelola sistem pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam definisi yang lebih jauh, reformasi birokrasi adalah sebuah usaha untuk membangun aparatur sipil negara lewat satu perubahan dalam pola pikir (*mind set*) dan pola perilaku (*culture set*) agar aparatur sipil negara ke depannya dapat lebih berkualitas dan profesional dalam melaksanakan tugasnya sehingga pembangunan nasional dapat berjalan sesuai dengan harapan masyarakat Indonesia pada umumnya.

Pola pengembangan manajemen aparatur sipil negara di lingkup pemerintah pusat maupun daerah telah menjadi isu utama untuk segera dilakukan pembenahan khususnya di era reformasi ini, karena hakikatnya semua Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib memberi pelayanan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku, dalam kerangka perbaikan yang menyeluruh dan komprehensif pada sistem pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*). Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi langkah awal dalam reformasi manajemen kepegawaian dengan pemberlakuan sistem merit, yaitu sebuah sistem pengelolaan atau manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja aparatur tersebut dengan wajar dan adil. Sistem merit mengatur secara sistematis cara seleksi dan promosi pegawai yang adil, kompetitif, fairness, penggajian, *reward and punishment* yang berbasis kinerja pegawai, standar integritas, perilaku, serta manajemen sumber daya manusia yang diterapkan secara efisien dan efektif.

Berbicara tentang sejarah Kota Depok tidak dapat terlepas dari perjalanan sejarah Kewedanan (nama lain dari Pembantu Bupati) di wilayah Parung yang masuk pada lingkup Kabupaten Bogor, dimana pada tahun 1976 ditandai dengan pembangunan Perumahan Nasional oleh Perusahaan Umum Negara untuk seterusnya dibangun pula Kampus Universitas Indonesia (UI) untuk melengkapi pembangunan di sektor pendidikan di kota Depok pada saat itu.

Sejalan dengan Visi Kota Depok yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kota Depok tahun 2016-2021 yaitu

mewujudkan Kota Depok Yang Unggul, Nyaman dan Religius” dan sejalan dengan Misi Pembangunan kota Depok untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang professional dan transparan, pengembangan sumber daya aparatur yang religius, kreatif dan berdaya saing, pengembangan ekonomi yang mandiri, kokoh dan berkeadilan berbasis industri kreatif, pembangunan infrastruktur dan ruang terbuka publik yang merata, berwawasan lingkungan dan ramah keluarga, serta untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam pelaksanaan nilai agama dan untuk menjaga kerukunan antar umat beragama dan peningkatan kesadaran hidup berbangsa dan bernegara.

Dalam usaha pengembangan sumber daya manusia khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), Pemerintah Kota Depok telah berupaya secara maksimal dan menyeluruh melakukan upaya reformasi birokrasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur, khususnya melalui Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Depok yaitu “Terwujudnya Aparatur Sipil Negara Yang Profesional, Inovatif, Kompetitif dan Religius”, serta dituangkan pada misinya yaitu dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya aparatur, peningkatan pengelolaan SDM, dan pengembangan sistem informasi kepegawaian untuk pelayanan prima kepegawaian.

Darmawan (2013, hlm.2) menjelaskan bahwasanya salah satu faktor penting bagi sebuah organisasi atau manajemen adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM) dalam rangka tolak ukur keberhasilan kinerja sebuah organisasi berjalan maksimal. Mangkunegara (2000 hlm.67) menegaskan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) ialah hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugas yang diembannya sebagai aparatur sipil negara sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja yang berjalan dengan baik sangat merupakan penentu keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai melalui visi dan misi organisasi tersebut.

Pada sektor pemerintahan, kinerja diartikan sebagai prestasi atau kinerja yang diraih dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparatur sipil negara di unit pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah.

Kinerja seorang pegawai baik dilihat secara individu ataupun kelompok memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi, hal tersebut diartikan bahwa kinerja suatu organisasi adalah sekumpulan prestasi-prestasi yang raih oleh seluruh elemen yang berkaitan dengan aktifitas atau kegiatan bisnis tersebut. Di dalam semua organisasi apapun bentuknya pasti mengharapkan kinerja yang memuaskan dari seluruh karyawan atau pegawainya. Karenanya dibutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang tinggi sehingga mampu menyelesaikan seluruh tugas atau tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan hasil baik dan memuaskan. Shermon (2004 hlm.11) menegaskan terkait kompetensi sebagai sebuah karakteristik yang menjadi dasar seseorang untuk mampu memiliki kinerja yang unggul dalam menyelesaikan tiap pekerjaannya. Semakin baik kompetensinya, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut.

Fokus dalam penelitian disini adalah peningkatan dan penguatan Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya di Kecamatan di wilayah Kota Depok yang memiliki kecakapan dalam, kompetensi dan profesionalisme dalam menyelesaikan tiap pekerjaan dan tanggungjawabnya. Kompetensi dan profesionalisme dimaksud disini adalah berkaitan dengan kemampuan seorang aparatur sipil negara yang meliputi pengetahuan, kecakapan, keterampilan, sikap atau perilaku yang dimiliki dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan kewenangan, dan tanggungjawabnya sebagai seorang aparatur sipil negara.

Pola pengembangan karir para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi satu poin penting dari fokus dalam Usulan Rencana Kerja (Renja) Pemerintah Kota Depok yakni, penetapan kebutuhan formasi pegawai, pengembangan kompetensi pegawai, penilaian kinerja, disiplin pegawai, penghargaan, pemberhentian, penggajian dan tunjangan pegawai, jaminan pensiun dan jaminan hari tua pegawai serta perlindungan bagi segenap pegawai menjadi sesuatu keniscayaan dalam rangka program reformasi birokrasi secara terencana dan bersifat menyeluruh. Pola pengembangan karir berdasarkan kualifikasi, kinerja dan kompetensi, juga perencanaan suksesi dan *talent pool* dapat dilakukan sebagai sistem baru yang diterapkan untuk menghindari terjadinya kecemburuan sosial di

kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Depok dalam kaitannya untuk pengisian jabatan fungsional dan struktural yang tersedia.

Pada dasarnya kompetensi pegawai mengacu pada kompetensi teknis dan kompetensi non teknis (Hutapea dan Thoha, 2008, hlm.49). Dimana kompetensi teknis terdiri atas tingkat pendidikan, pengalaman kerja, serta kemampuan menganalisis. Sedangkan untuk kompetensi non teknis terdiri dari pengendalian diri, kepercayaan diri, fleksibilitas serta tingkat kemampuan membangun hubungan. Semua itu harus dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya agar pekerjaan dapat berjalan lebih optimal. Artinya konsep penempatan pegawai menurut kualifikasi dan kemampuannya (*the right man on the right place*) belum diimplementasikan dengan baik.

Tabel 1. Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Menurut Pendidikan di Kecamatan Kota Depok

No	Unit Kerja	Pendidikan								Jml
		S3	S2	S1	D3	D1	SMA	SMP	SD	
1	Kecamatan Beji	-	6	29	3	-	26	2	-	66
2	Kecamatan Bojongsari	-	5	24	7	1	28	1	-	66
3	Kecamatan Cilodong	-	7	24	2	-	19	1	-	53
4	Kecamatan Cimanggis	-	7	26	1	-	28	1	2	65
5	Kecamatan Cinere	-	5	19	3	-	14	1	-	42
6	Kecamatan Cipayung	-	4	26	6	-	22	-	-	58
8	Kecamatan Limo	-	4	26	3	-	14	1	-	48
9	Kecamatan Pancoran Mas	-	8	27	2	1	26	1	-	65
10	Kecamatan Sawangan	-	7	24	3	-	24	1	-	59
11	Kecamatan Sukmajaya	1	5	27	6	-	26	3	1	69
12	Kecamatan Tapos	-	6	23	6	-	26	1	1	63
	Total	1	64	275	42	2	253	13	4	654

Sumber: Profil BKPSDM Kota Depok, 2019

Tabel 1 menunjukkan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Kecamatan di wilayah Kota Depok yaitu sebanyak 654 orang. Sebanyak 274 orang berpendidikan S1 atau sebesar 42 %. Kedua terbanyak ASN berpendidikan SMA yaitu 38,6 % atau 253 orang, kemudian S2 sebanyak 64 orang atau 9,7 % dan D3 sebanyak 42 orang atau 6,2%. Sisanya sebanyak 2% berpendidikan SMP dan sebanyak 1 %. Dari data tersebut, terdapat jabatan struktural (eselon) diisi oleh pegawai yang berpendidikan S1 dan sebagian kecil yang sudah berijazah S2. Namun, berdasarkan data prasarvei yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa latar belakang ijazah yang dimiliki tidak linear dengan jabatan yang

Hidayat, 2020

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

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen  
[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

diembannya sehingga membuat pekerjaan yang dilaksanakan menjadi tidak optimal karena tidak didukung dengan kompetensi dari sisi latar belakang pendidikan. Artinya, berdasarkan data tersebut, baik Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlatar belakang pendidikan S1 maupun S2 perlu dilakukan peningkatan dan pengembangan kompetensinya agar sesuai dengan bidang kerja yang diembannya. Sedangkan untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan pendidikan SMA yang prosentasinya cukup besar, yakni (38,63%) perlu ditingkatkan kemampuannya dengan memberikan kesempatan meneruskan pendidikan ke jenjang pendidikan yang setingkat lebih tinggi lagi (S1) agar dapat memiliki kompetensi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tabel 2. Jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Eselon di Kecamatan Kota Depok

NO	UNIT KERJA	JML ESELON		ESELON				JML ESELON TERISI	JML ESELON BLM TERISI
		III	IV	III.a	III.b	IV.a	IV.b		
1.	Kecamatan Beji	2	35	1	1	9	22	33	4
2.	Kecamatan Bojongsari	2	40	1	1	10	17	29	13
3.	Kecamatan Cilodong	2	30	1	1	8	20	30	2
4.	Kecamatan Cimanggis	2	35	1	1	7	19	28	9
5.	Kecamatan Cinere	2	25	1	1	7	12	21	6
6.	Kecamatan Cipayung	2	30	1	1	8	20	30	2
7.	Kecamatan Limo	2	25	1	1	7	11	20	7
8.	Kecamatan Pancoranmas	2	35	1	1	8	22	32	5
9.	Kecamatan Sawangan	2	40	1	1	10	18	30	12
10.	Kecamatan Sukmajaya	2	35	-	1	8	25	34	3
11.	Kecamatan Tapos	2	40	1	1	9	21	32	10

Sumber: Profil BKPSDM Kota Depok, 2019

Selanjutnya, pada Tabel 2 menunjukkan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) kecamatan Kota Depok berdasarkan eselonisasi baik untuk kelas jabatan yang sudah terisi maupun yang belum terisi. Sebagian jabatan yang belum terisi disebabkan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan tidak dapat dipenuhi persyaratannya antara lain karena sebagian Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut belum cukup untuk dipromosikan ke jenjang jabatan struktural yang dipersyaratkan dalam aturan kepegawaian seperti pendidikan, jenjang kepangkatan atau golongan jabatan. Wilson Bangun (2012:159) mengemukakan bahwasanya penempatan (*placement*) berkaitan pada penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang pada bidang pekerjaan yang dilakukannya. Prasyarat awal untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari satu pekerjaan adalah dengan

memberikan seseorang beban pekerjaan yang cocok dengan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Berkurangnya semangat kerja seseorang akan berdampak langsung kepada tinggi rendahnya pencapaian prestasi kerja dan tingkat *turn over* dan absensi pegawai yang semakin tinggi.

Hasil analisis awal yang dilakukan oleh peneliti atas laporan hasil *bezetting* kelas jabatan perangkat kerja di lingkup Kecamatan Kota Depok tahun 2019 menunjukkan bahwa jumlah pegawai existing/yang dimiliki saat ini berjumlah 654 orang dan hasil Analisis Beban Kerja (ABK) menunjukkan 1467 orang. Hal ini tentunya perlu menjadi perhatian khusus karena kecamatan di wilayah Kota Depok kekurangan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebesar 55% yang mengakibatkan banyak kekosongan jabatan di lingkungan kecamatan yang secara langsung dapat mempengaruhi kualitas layanannya kepada masyarakat.

Tabel 3. Hasil Bezetting Kelas Jabatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Kota Depok Tahun 2019

No	Unit Kerja	Jumlah Pemangku Jabatan	Hasil ABK	Kekurangan
1	Kecamatan Beji	66	137	71
2	Kecamatan Bojongsari	66	153	87
3	Kecamatan Cilodong	53	124	71
4	Kecamatan Cimanggis	65	141	76
5	Kecamatan Cinere	42	102	60
6	Kecamatan Cipayung	58	120	62
7	Kecamatan Limo	48	101	53
8	Kecamatan Pancoranmas	65	137	72
9	Kecamatan Sawangan	59	158	99
10	Kecamatan Sukmajaya	69	141	72
11	Kecamatan Tapos	63	153	90
<b>JUMLAH</b>		<b>654</b>	<b>1467</b>	<b>813</b>

Sumber: BKPSDM Kota Depok, 2019

Dari tabel 3 ini diperoleh informasi bahwa dari jumlah pemangku jabatan sebanyak 654 yang terisi terdapat ketidaksesuaian antara kelas jabatan dengan latar belakang pendidikan yaitu hampir 50%, sehingga penempatan pegawai tidak sejalan dengan prinsip-prinsip penempatan pegawai yaitu *the right man on the right place* (Musenif dikutip oleh Suwatno (2003)).

Dari data prasarvei yang dilakukan, peneliti menemukan realitas di lapangan jika dilihat dari aspek objektivitas, keadilan, dan transparansi, terlihat pengembangan karier pegawai yang dilakukan oleh kecamatan masih belum optimal. Di satu sisi, terdapat pegawai yang mendapat kesempatan pengembangan

karier seperti mengikuti diklat jabatan, seminar dan pelatihan teknis lain, menempati posisi tertentu, dan mendapatkan promosi, tetapi kurang memenuhi syarat jika dilihat dari segi kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Di sisi lain, terdapat pegawai yang memenuhi syarat baik dari pangkat, golongan, kecakapan secara teknis akan tetapi tidak menjadi prioritas dan perhatian bahkan tidak diberikan kesempatan dalam pengembangan karier. Hal ini yang mengakibatkan terjadinya ketimpangan dalam hal perkembangan karir pegawai. Ada pegawai yang kariernya berjalan cepat, ada juga pegawai yang kariernya berjalan sangat lambat. Sejatinya pola pengembangan karier yang baik dan efektif dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, kontribusi yang baik akan diberikan oleh pegawai guna mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan perkembangan yang selalu berubah. Peningkatan kinerja yang dilakukan oleh pegawai akan mempengaruhi kesempatan atau peluang bagi pegawai untuk mendapatkan jabatan yang diinginkan. Tentunya hal ini menjadi penting untuk dianalisis dalam memahami dan menganalisis pengembangan karier pegawai di lingkup kecamatan di wilayah Kota Depok.

Salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai juga ditentukan dari faktor keterikatan pegawai (*Employee engagement*). Kahn (1990) yang pertama kali menyatakan konsep *engagement* sebagai konsep pribadi yang *engaged* atas pekerjaan yang dilakukan terkoneksi dengan peranan seseorang dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, maupun emosi. Nidan (2016) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa penggerak keterikatan pegawai tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja. Keterikatan pegawai memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, membangun tim yang efektif, hubungan interpersonal yang sehat antara rekan kerja dan manajer dan lingkungan kerja yang nyaman dalam organisasi akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. Penelitian Allameh, et.al (2014) menunjukkan dampak positif antara keterikatan dalam kinerja pegawai. Dalam penelitian ini memberikan gambaran bahwasanya ketika pegawai merasa antusias dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat dipastikan bahwa pegawai sudah memiliki keterlibatan yang baik dan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Preko dan Adjetej (2013)

mengemukakan dalam penelitiannya bahwa adanya hubungan yang signifikan antara loyalitas dan keterikatan pegawai dengan kinerja pegawai.

*Employee engagement* atau keterikatan pegawai atas suatu kondisi, menjadi isu strategis dalam kaitannya dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya di lingkungan Pemerintah Kota Depok dengan pekerjaan dan organisasi yang terlihat dari dedikasi (*dedication*), perasaan semangat (*vigor*), dan kemesraan (*absorption*) untuk terwujudnya keberhasilan dan tujuan organisasi.

Korelasi keterikatan pegawai dengan organisasi tampak pada *Perceived Organizational of Support* (POS). (Robbins, 2013) mengungkapkan *Perceived Organizational of Support* ialah satu posisi dimana pegawai yakin bahwa organisasi mengapresiasi kontribusi pegawai serta memperhatikan karir pegawai.

Beberapa penelitian lain juga menyatakan bahwa faktor yang paling berkorelasi dengan kinerja pegawai seperti kompetensi, pengembangan karir, dan keterikatan pegawai. Hasil penelitian Abidin dan Ismail (2010) yang menyimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi pegawai terhadap kinerja, penelitian tersebut mengambil sampel 1.136 pegawai terdiri dari para eksekutif, manajer pada layanan sub-sektor seperti layanan kesehatan, teknologi informasi dan komunikasi dan pendidikan di Selangor, Negara Malaysia. Menurut Solomon dan Sridevi (2010) menyatakan bahwa karyawan yang merasa *engaged* secara emosional akan melekat kepada organisasinya dan akan terlibat sepenuhnya dengan pekerjaannya dengan rasa antusias besar untuk mewujudkan kesuksesan perusahaan.

Dari gambaran tersebut, peneliti ingin menguji bagaimana cara kinerja pegawai dapat dioptimalkan. Kompetensi, motivasi, pengalaman, penempatan, pelayanan, seleksi, pelatihan, gaji, kebijakan pemerintah, pengembangan karir, *employee engagement* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Fokus penelitian ini adalah tiga variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu kompetensi, perkembangan karir, dan *employee engagement* sebagai *intervening*. Variabel ini berfungsi sebagai sebuah variabel penyela/antara yang posisinya berada pada variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya variabel dependen. Secara teoritis variabel *intervening* adalah variabel yang dapat

mempengaruhi korelasi variabel independen dengan dependen menjadi satu korelasi tidak langsung serta tidak bisa diamati maupun diukur (Sugiyono (2017:39)). Disinilah peneliti mencoba mengajukan *Employee engagement* menjadi variabel *intervening* pada penelitian di lingkup Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Wilayah Kota Depok. Hal ini dikarenakan dalam pengamatan peneliti masih banyak Aparatur Sipil Negara di kecamatan yang jauh dari kata “keterikatan” dengan organisasinya itu sendiri sehingga jauh dari perasaan semangat (*vigor*), kekhusyukan (*absorption*) dan dedikasi (*dedication*) dalam mencapai keberhasilan dan tujuan organisasi. Selain itu juga masih ditemukan adanya sejumlah Aparatur Sipil Negara yang memberikan pelayanan kurang cepat tanggap, misalnya dalam hal pelayanan kepada masyarakat dikarenakan kurangnya memahami prosedur standar pelayanan, menunda-nunda layanan dengan alasan sedang sibuk, atau sedang rapat, menghadiri acara resepsi, menjenguk kerabat atau rekan kerja yang sedang sakit serta masih dinas luar dan sebagainya. Ditemukan juga Aparatur Sipil Negara tidak berada ditempat pada jam pelayanan setelah absensi pagi, kurang antusiasnya Aparatur Sipil Negara dalam mengikuti apel rutin serta adanya sikap yang tidak simpatik dan kurang ramah dalam hal melayani masyarakat. Hal ini tentunya dapat menimbulkan stigma yang kurang baik dari masyarakat.

Tabel 4. Jumlah Aparatur Sipil Negara Kecamatan Menurut Usia

No	Unit Kerja	Usia				Jumlah
		<=25-35	36-45	46-55	56=>61	
1	Kecamatan Beji	2	15	39	10	66
2	Kecamatan Bojongsari	4	20	33	9	66
3	Kecamatan Cilodong	3	11	34	5	53
4	Kecamatan Cimanggis	3	18	36	8	65
5	Kecamatan Cinere	2	14	25	1	42
6	Kecamatan Cipayung	4	17	33	4	58
8	Kecamatan Limo	3	13	29	3	48
9	Kecamatan Pancoran Mas	3	18	39	5	65
10	Kecamatan Sawangan	1	17	30	11	59
11	Kecamatan Sukmajaya	2	18	39	10	69
12	Kecamatan Tapos	1	15	37	10	63
	Total	28	176	374	76	654

Sumber: *Profil BKPSDM Kota Depok, 2019*

Tabel 1.4. memperlihatkan juga gambaran Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di lingkup Kecamatan di wilayah Kota Depok adalah pegawai yang

Hidayat, 2020

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

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen  
[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

berada pada fase penurunan kinerja secara kognitif (penurunan fokus) dikarenakan sebagian besar pegawainya hampir 50% berada pada rentang usia 46—55 Tahun yang artinya dari sisi kualitas maupun kemampuan teknis semakin menurun dibandingkan dengan Aparatur Sipil yang bertugas di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya di wilayah Kota Depok lainnya yang relatif lebih banyak diisi oleh pegawai yang lebih muda usianya. Salah satu lembaga penelitian di Australia yaitu *The Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research* merilis penelitian terbaru yang dilakukan dengan meneliti 3500 perempuan dan 3000 laki-laki berusia 40 tahun dan lebih dengan menggunakan teknik atau metode *Household Income and Labour Dynamics in Australia* (media.indonesia.com, 19 September 2020), dalam penelitian tersebut diungkapkan bahwa bekerja lebih dari 55 jam seminggu berefek tidak baik untuk fungsi kognitif manusia di atas usia empat puluh tahun dan mengakibatkan penurunan fungsi kognitif yang lebih fatal lagi terhadap mereka yang telah memasuki masa pensiun atau tidak bekerja lagi. Hal ini juga menggambarkan bahwasanya Aparatur Sipil Negara dilingkup kecamatan berada pada situasi yang menyebabkan mereka kurang memiliki perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan kekhusyukan (*absorption*) salah satunya adalah karena faktor usia yang menjadikan seorang pegawai menjadi kurang produktif atau kurang fokus dalam bekerja.

Oleh sebab itu, judul yang diambil oleh peneliti adalah “Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee engagement* Sebagai Variabel *Intervening* Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok”.

## 1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, peneliti mengidentifikasi masalah tersebut dan memfokuskan penelitian ini pada:

1. Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok
2. Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok

3. *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok.

### 1.3 Perumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini didasarkan pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi pegawai mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok;
2. Apakah pengembangan karir pegawai mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok;
3. Apakah kompetensi pegawai mempengaruhi *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok;
4. Apakah pengembangan karir pegawai mempengaruhi *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok;
5. Apakah kompetensi dan pengembangan karir pegawai mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kecamatan di wilayah Kota Depok melalui *Employee engagement* sebagai *intervening*.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai (X1) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (Y) pada Kecamatan di wilayah Kota Depok.
2. Untuk mengetahui pengaruh perkembangan karir pegawai (X2) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (Y) pada Kecamatan di wilayah Kota Depok.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai (X1) terhadap *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara (Z) pada Kecamatan di wilayah Kota Depok.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir pegawai (X2) terhadap *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara (Z) pada Kecamatan di wilayah Kota Depok.

5. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai (X1) dan pengembangan karir pegawai (X2) melalui *Employee engagement* sebagai *intervening* (Z) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (Y) pada Kecamatan di wilayah Kota Depok.

## 1.5 Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi jajaran pimpinan Kecamatan di wilayah Kota Depok dalam peningkatan kinerja organisasi yang lebih maksimal.
- b. Berdasarkan penelitian ini, diharapkan kompetensi pegawai, perkembangan karir, dan *Employee engagement* dapat menjadi pengaruh yang baik atas kinerja ASN, karenanya pemimpin wajib mengoptimalkan kemampuan dirinya untuk mengemban tugas organisasi dengan mengoptimalkan kinerja pegawainya melalui peningkatan kompetensi, pengembangan karir dan *Employee engagement* pegawai.

### 2. Kegunaan Akademis

Hasil penelitian ini akan memberikan manfaat dan masukan serta pengetahuan baru dan masukan dalam perkembangan teori-teori yang khususnya yang terkait dengan peningkatan kinerja ASN, Sehingga menjadi sumbangan pemikiran baru yang dapat bermanfaat dalam dunia ilmu pengetahuan pada umumnya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan karya ilmiah ini disusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi Latar Belakang, Identifikasi Masalah, Batasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Hasil Penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi Tinjauan Pustaka, Kerangka Teori, dan Kerangka Pemikiran Teoritis yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai Pendekatan Penelitian, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel, Populasi dan Sampel, Metode Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Kerangka Model Penelitian

### **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran lokasi penelitian yang berisi tentang Profil Organisasi, Tugas dan Fungsi Kota Depok, Struktur Organisasi, Deskripsi Objek Penelitian, dan Pembahasan Hasil Penelitian.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi Simpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran dari penelitian yang dilakukan.