



SALAM

Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i

P-ISSN: 2356-1459. E-ISSN: 2654-9050

Vol. 8 No. 3 (2021), pp. 799-820

DOI: [10.15408/sjsbs.v8i3.20566](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i3.20566)

<http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/salam/index>



Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee Engagement* Sebagai *Intervening* dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan di Wilayah Kota Depok*

Hidayat,¹ Alfatih Manggabarani,² Mahendro Sumardjo³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Jakarta



[10.15408/sjsbs.v8i3.20566](https://doi.org/10.15408/sjsbs.v8i3.20566)

Abstract

The purpose of this study is to determine the impact of employee competence and career development on employee engagement and performance, with employee engagement serving as an intervening variable. The research sample consists of 82 employees from the District State Civil Apparatus in the Depok City area. During the data analysis with PLS (Partial Least Square). According to the findings of this study, ASN competence has no significant effect on performance, with a path coefficient of 0.133 (p value $0.150 > 0.05$), and State Civil Apparatus competence has no significant effect on employee engagement, with a path coefficient of 0.058 (p value $0.692 > 0.05$). This demonstrates the need for an increase.

Keywords: Competence, Employee Career Development, Employee engagement, Employee Performance

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai dan pengembangan karir terhadap employee engagement dan kinerja dengan variable employee engagement yang 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.

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

* Received: May 23, 2021, Revision: May 26, 2021, Published: June 5, 2021.

¹ Hidayat adalah Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Jakarta, 2020. E-mail: Hidayatjayadi2013@gmail.com

² Alfatih Manggabarani adalah Dosen Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Jakarta.

³ Mahendro Sumardjo adalah Dosen Program Studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN Veteran Jakarta.

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam usaha untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah sebuah keniscayaan dan kebutuhan di kalangan 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*). 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 diberlakukan 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.

Darmawan menjelaskan bahwa 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.⁴ 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. Shermom 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.⁵

⁴ Darmawan, Didit. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta, 2013.

⁵ Shermom, Ganesh. 2004. *Competency Based HRM (A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Developing Centres)*. McGraw-Hill, Delhi.

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. Pada dasarnya kompetensi pegawai mengacu pada kompetensi teknis dan kompetensi non teknis.⁶ 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 Hutapea, P dan Thoah, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan organisasi yang Dinamis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

No	Unit Kerja	Pendidikan								Jml
		S3	S2	S1	D3	D1	SMA	SMP	SD	
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. 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 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

No	Unit Kerja	Jumlah Pemangku Jabatan	Hasil ABK	Kekurangan
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
JUMLAH		654	1467	813

Sumber: BKPSDM Kota Depok, 2019

Dari tabel 2 diatas 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)).⁷ Salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai juga ditentukan dari faktor keterikatan pegawai (*Employee engagement*). *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.

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. 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. 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”.

⁷ Suwatno. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

B. LITERATUR REVIEW

Dalam Luthans (2011), kinerja memiliki asal kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti sebuah prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang mampu diraih seorang pegawai.⁸ Definisi kinerja (prestasi kerja) adalah hasil dari pekerjaan yang diperoleh seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas ketika menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang melekat pada pegawai tersebut. Dilihat dari cara pendekatan perilaku dalam sebuah manajemen, kinerja merupakan kuantitas atau kualitas yang diperoleh serta jasa yang diberikan seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai satu proses akumulasi, analisis dan pelaporan informasi mengenai kinerja seseorang pada sebuah instansi atau perusahaan. Sutrisno (2015) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seseorang yang telah melekat pada diri orang tersebut hingga orang tersebut dapat melakukan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik secara baik.⁹ Lebih lanjut Sutrisno menjelaskan bahwa dalam satu organisasi publik, kompetensi dibutuhkan dalam menjawab berbagai tuntutan organisasi seiring dengan banyak perubahan yang berjalan dengan cepat serta perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis serta tidak pasti yang terjadi dalam tatanan kehidupan masyarakat. Sedangkan Edison (2016:17) mengartikan kompetensi sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan secara benar dan memiliki keunggulan berupa pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).¹⁰ Pengembangan karir sebagaimana dikemukakan oleh Handoko dalam Megita (2014) ialah peningkatan atas individu dalam mencapai target karir yang direncanakan.¹¹ Pengembangan karir bertujuan untuk melakukan penyesuaian kebutuhan pegawai dengan kesempatan karir yang ada. Teori yang dikembangkan oleh Friedman dan Arnold Kunci menjadi dasar pengembangan karir seperti yang dikutip Sani Oktaviani (2015).¹² Pertama, secara berkala sepanjang karir karyawannya, organisasi melakukan penilaian agar mengetahui kekuatan individu untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi dan untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menutup kekurangannya dalam pekerjaan yang menjadi penghambat karir. Kedua, organisasi memberikan keterangan yang realistis pada pegawai dalam hal untuk mengambil keputusan mengenai penerimaan pegawai dan promosi. Ketiga, pengembangan karir akan sukses apabila mengkoordinasikan dengan kegiatan lain seperti perencanaan dan manajemen sumber daya manusia, seleksi latihan, dan penilaian prestasi kinerja. Keempat, keterlibatan penyedia menjadi salah satu faktor keberhasilan dalam pengembangan karir.

⁸ Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

⁹ Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

¹⁰ Edison, Emron., Yohny Anwar., dan Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung

¹¹ Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

¹² Sani Oktaviani Z. 2015. *Hubungan Pelatihan Dan Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Ekonomi perpustakaan.upi.edu, Vol. 7, No. 40, Hall 328.

Hipotesis

Kompetensi menurut Prihadi (2004:38) dapat menghasilkan kinerja efekti dan berdaya guna.¹³ Dapat diartikan juga bahwa kompetensi memiliki keterkaitan kuat dengan kinerja. Apabila seorang pegawai mempunyai kompetensi yang baik dalam pekerjaannya maka secara otomatis dalam memberikan kinerja yang efektif. Pengembangan karir menjadi faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Pengembangan karir juga diartikan sebagai upaya yang dilakukan oleh inividu secara formal dan berkesinambungan dalam menggapai karirnya serta berkonsentrasi pada peningkatan kemampuan para pekerjanya. Pengembangan karir pada kenyataanya tidak selalu diartikan sebagai promosi dari satu jabatan kepada jabatan lainnya yang lebih tinggi, namun hakikatnya adalah dorongan dan motivasi untuk terus maju dalam melaksanakan pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Jika karir seorang pegawai dapat berjalan baik maka dapat diartikan bahwa dengan adanya peningkatan tersebut akan berimbas secara positif bagi kinerja seorang pegawai.

Urtasun & nunez (2012) mengatakan bahwasanya kompetensi sebagai sebuah kumpulan dari dimensi kerja termasuk didalamnya adalah pengetahuan individu, sikap dan prilaku, keterampilan, kolektifitas tim, serta proses dan kemampuan sebuah organisasi yang berkaitan dengan pencapaian kinerja yang optimal sehingga memberikan keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan bagi organisasi.¹⁴ Albrecht (2010) menjelaskan definisi *employee engagement* sebagai sikap karyawan yang termotivasi untuk dapat berkontribusi bagi kemajuan organisasi dan sikap siap sedia secara mandiri untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi.¹⁵ Wellins dan Concelman (2004) mengenai *Employee engagement* menjadi satu kekuatan yang ilusif yang bararti ada komitmen terhadap organisasi, rasa bangga pada pekerjaannya, memaksimalkan waktu dan tenaga, semangat, dan keterikatan yang pada akhirnya akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja secara optimal.¹⁶ *Employee engagement* sebagai salah satu pendorong bagi pegawai untuk memiliki kinerja yang baik, semakin *engaged* pegawai terhadap pekerjaannya maka kinerja yang diberikan pegawai kepada organisasi akan semakin baik pula. Anita (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah salah satu faktor penentu utama pegawai dapat menghasilkan kinerja yang baik.¹⁷ (Khan & Talees 2017, Lazauskaite-Zabielske et al. 2018, Kim-soon & Manikayasagam 2015) telah membuktikan bahwa pegawai yang *engaged* memiliki dampak yang besar dalam kinerja yang baik.

¹³ Prihadi. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya PT. Refika Aditama

¹⁴ Urtasun, Ainhoa., Imanol, Nunez. (2012). *Work-based competences and careers prospect: a study of Spanish employees. Gestion de empresas*, Universidad Publica deNavarra, Pamplona, Spain

¹⁵ Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement perspective, issues, research, andpractice. USA: Edward Elgar publishing limited.*

¹⁶ Wellins, R. & J. Concelman. (2004). *Creating a culture for engagement workforce performance solutions*. Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com

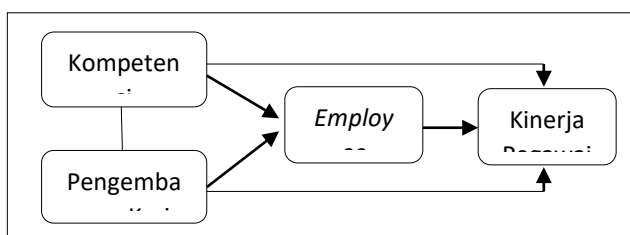
¹⁷ J, Anita. (2014). *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*. Emerald Group Publishing Limited, 63, 308-323. doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Dari uraian yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok.
- H2: Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok.
- H3: Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kecamatan di Wilayah Kota Depok.
- H4: Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kecamatan di Wilayah Kota Depok.
- H5: *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok.

Kerangka Pemikiran

Didasarkan pada teori yang dikemukakan di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan pada gambar 1, sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

C. METODE PENELITIAN

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2010) merupakan satu atribut atau sifat atau nilai orang, objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditentukan atau ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya.

Adapun variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel independen, dalam penelitian ini yaitu kompetensi (X_1), dan pengembangan karir (X_2).
2. Variabel dependen, dalam penelitian yang akan dilakukan di sini yaitu kinerja Pegawai (Y).
3. Variabel Intervening, dalam penelitian ini yaitu *Employee engagement* (Z).

1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan dari subyek yang akan diteliti dan dinilai mencapai atau memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam menjawab masalah penelitian. Sampel yang digunakan adalah sebanyak populasi Aparatur Sipil Negara Kecamatan di

atas yaitu 466 orang. Sementara itu pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin, yakni rumus yang digunakan sebagai sarana untuk menghitung jumlah sampel minimal apabila perilaku dari sebuah populasi tidak diketahui secara pasti. Dari total sampel sebanyak 466 orang pegawai kecamatan yang akan dijadikan sampel penelitian ini, maka jika diterapkan rumus Slovin maka akan diperoleh sampel sebanyak 82 orang.

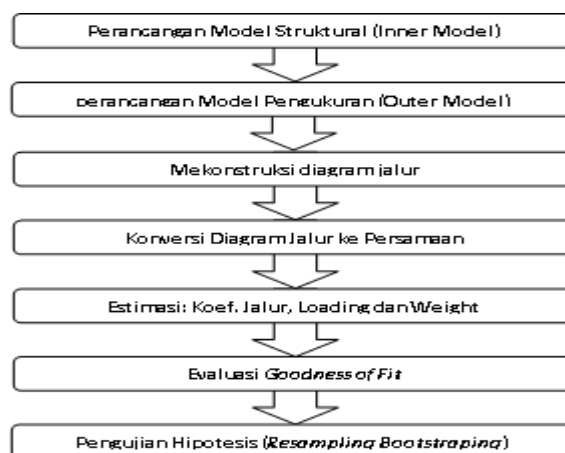
Adapun rumus yang digunakan oleh Slovin adalah:

$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$ <p>n = jumlah sampel N = jumlah populasi e = persen kesalahan yang diinginkan (5%)</p>	$\frac{466}{1 + (466 \times 10\%^2)} = 82$
---	--

2. Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang diperoleh untuk penelitian ini yaitu melalui penyebaran kuisioner yang diberikan langsung kepada responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dipilih oleh peneliti dengan menggunakan angket atau kuesioner, dengan model pengukuran Skala *Likert*. Analisis inferensial dalam penelitian ini memakai metode *Structural Equation Model* (SEM). Model ini menurut Ghozali (2014) adalah teknik analisis *multivariate* yang dapat menguji hubungan antar variabel dan pada akhirnya diperoleh gambaran yang komprehensif dari keseluruhan model. *Partial Least Square* (PLS) adalah sebuah metode powerful yang tidak mengasumsikan data dengan skala tertentu, dan jumlah sampel yang relatif kecil. PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Ghozali mengemukakan bahwa model pengukuran PLS dikembangkan sebagai metode umum untuk menghitung atau mengestimasi model path dengan menggunakan variabel laten dengan multiple indikator.

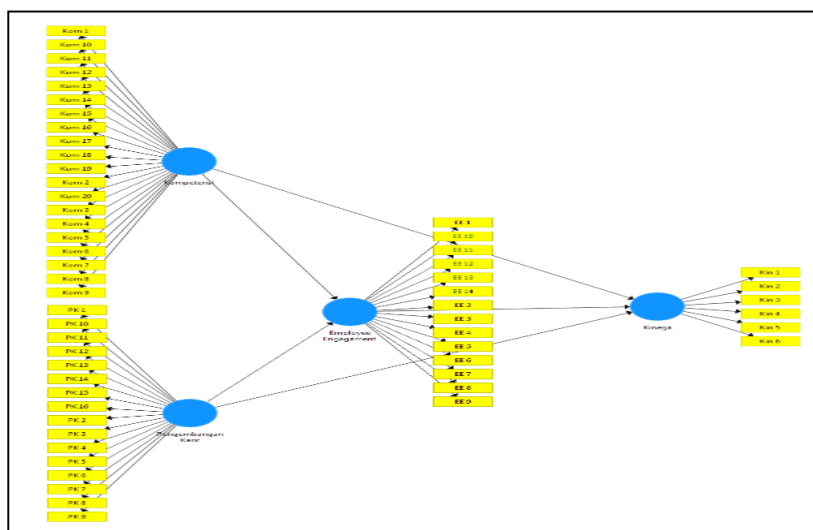
Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural PLS adalah sebagai berikut:



Gambar 2 Langkah-langkah PLS

Kerangka Model Penelitian

Penelitian ini berdasarkan pada pemikiran bahwasanya saat ini kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Kota Depok dapat dipengaruhi oleh kompetensi dan pengembangan karir melalui penguatan keterikatan pegawai terhadap organisasinya.



Kerangka Model Penelitian

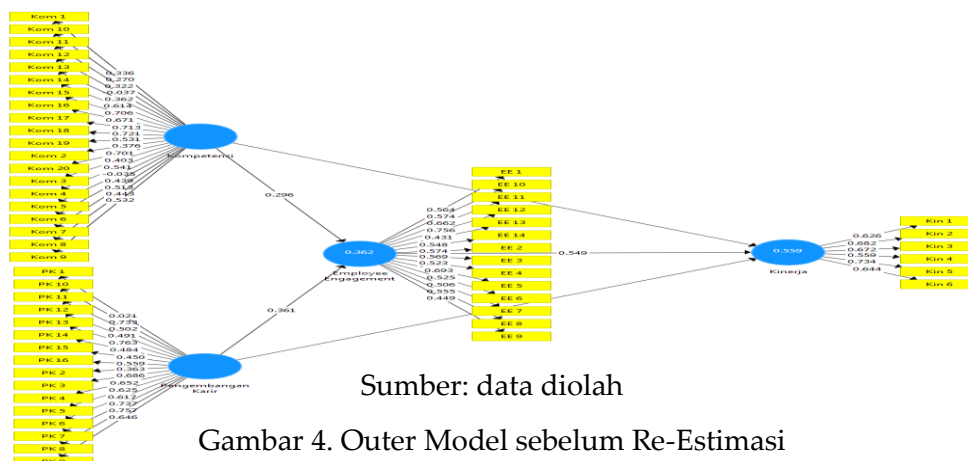
Sumber: Hasil Olah *Smart PLS*, 2020

Gambar 3. Kerangka Model Penelitian

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

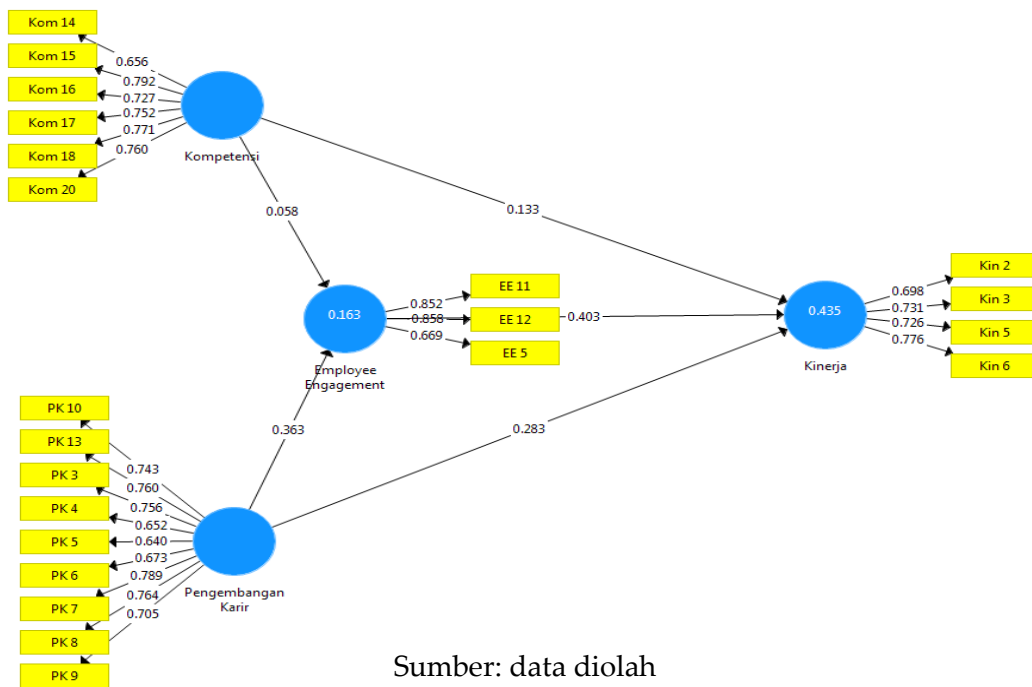
Langkah awal yang dilakukan adalah dengan melakukan pengujian model untuk membuktikan apakah model sudah memenuhi *convergent validity* yaitu *loading factor* tiap indikator dari masing-masing konstruk sudah memenuhi *Convergent validity*. Hasil uji validitas diagram jalur awal dengan *Smart PLS 3.0* menunjukkan diagram jalur yang terbentuk ialah:



Sumber: data diolah

Gambar 4. Outer Model sebelum Re-Estimasi

Ghozali, (2014:39) mengemukakan bahwasanya sebuah indikator akan dianggap valid apabila memiliki nilai di atas 0.7.¹⁸ Akan tetapi, skala loading 0.5 sampai dengan 0.6 pada tahapan awal pengembangan masih dapat diterima. Dalam penelitian ini, nilai loading factor pada tiap-tiap indikator harus > 0.6, jika tidak maka indikator tersebut dibuang yang artinya tidak valid untuk digunakan. Setelah melakukan penghapusan beberapa variabel yang tidak valid maka dilakukan estimasi ulang dengan hasil sebagaimana Gambar berikut ini:



Sumber: data diolah

Gambar 5. Outer Model Setelah Re-estimasi

Langkah selanjutnya ialah memenuhi syarat kedua dari uji validitas konvergen yakni melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. hasil dari penelitian memperlihatkan nilai AVE yang diperoleh:

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

N0	Variabel	AVE	Ket. (Valid = AVE > 0.5)
1	<i>Kompetensi</i>	0.554	<i>Valid</i>
2	<i>Pengembangan Karir</i>	0.521	<i>Valid</i>
3	<i>Employee Engagement</i>	0.636	<i>Valid</i>
4	<i>Kinerja</i>	0.538	<i>Valid</i>

Sumber: data olahan PLS (2020)

¹⁸ Ghozali, Imam., 2014, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 4, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Dari tabel di atas, diketahui seluruh nilai AVE memiliki nilai lebih besar dari 0.5 yang merupakan batas toleransi terendah nilai AVE. hal ini menunjukkan bahwa syarat kedua dari uji validitas konvergen telah dapat dipenuhi di dalam penelitian ini. Atau dengan kata lain variabel Kompetensi, Pengembangan Karir, *Employee Engagement* dan Kinerja sudah lolos uji validitas konvergen melalui nilai AVE.

2. Uji Validitas Diskriminan

Dalam sebuah penelitian, kriteria validitas diskriminan telah dinyatakan terpenuhi apabila indikator yang dipakai dari konstruk yang berbeda tidak mempunyai hubungan. Selain itu, antara nilai loading indikator ke konstruk yang diukur harus lebih besar dari pada loading kepada konstruk yang lainnya.

Tabel 4. Nilai *Cross Loading Factor*

	Employee Engagement	Peningkatan Kinerja	Kompetensi	Pnegembangan Karir
EE11	0.852	0.575	0.185	0.297
EE12	0.858	0.429	0.287	0.347
EE5	0.669	0.286	0.267	0.333
Kin2	0.415	0.698	0.322	0.293
Kin3	0.513	0.731	0.276	0.334
Kin5	0.301	0.726	0.252	0.353
Kin6	0.385	0.776	0.427	0.554
Kom14	0.163	0.229	0.656	0.421
Kom15	0.195	0.308	0.792	0.422
Kom16	0.164	0.249	0.727	0.367
Kom17	0.409	0.372	0.752	0.469
Kom18	0.137	0.316	0.771	0.606
Kom20	0.174	0.432	0.760	0.624
PK10	0.234	0.317	0.550	0.743
PK13	0.322	0.413	0.585	0.760
PK3	0.168	0.367	0.464	0.756
PK4	0.105	0.365	0.410	0.652
PK5	0.437	0.358	0.382	0.640
PK6	0.400	0.391	0.302	0.673
PK7	0.246	0.457	0.575	0.789

PK8	0.387	0.432	0.523	0.764
PK9	0.109	0.308	0.594	0.705

Sumber: data olahan PLS (2020)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwasanya keseluruhan indikator yang dipakai pada penelitian ini telah lulus tahapan uji validitas diskriminan. Hal ini dapat diperlihatkan pada semua nilai *cross loading* dari indikator-indikator yang dipakai dalam pengujian tidak lebih besar dari nilai *loading* ke konstruknya. artinya, hal tersebut menunjukkan bahwasanya pengukur-pengukur konstruk yang berbeda tidak berkorelasi tinggi.

3. Uji Reliabilitas

Tahapan berikutnya adalah tahapan uji realibilitas setelah didapatkan hasil uji validitas dimana uji validitas bisa dilihat pada hasil output Smart PLs dimana diperoleh nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* tiap-tiap variabel konstruk berikut ini:

Tabel 5. Nilai Cronbachs Alpha dan Composite Reliability

No	Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability
1	Kompetensi	0.841	0.881
2	Pengembangan Karir	0.886	0.907
3	Employee Engagement	0.712	0.838
4	Peningkatan Kinerja	0.715	0.823

Sumber: data olahan PLS (2020)

Tabel diatas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0.7 yang berarti bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria pengujian.

4. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian terhadap model ini dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*, *QSquare*, nilai koefisien analisis jalur (*Path Coefficients*), dan nilai *t-statistic*.

Tabel 6. Nilai R-Squares

No	Variabel Kriterion	Variabel Prediktor	R Square
1	<i>Employee Engagement</i>	Pengembangan Karir Kompetensi	0.163

2	Peningkatan Kinerja	Pengembangan Karir Kompetensi <i>Employee Engagement</i>	0.435
---	---------------------	--	-------

Sumber: data olahan PLS (2020)

Berdasarkan tabel di atas didapatkan nilai *R-square* dari variabel *Employee engagement* yaitu sebesar 0,163. Artinya, bahwa varians dari variabel *Employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel dalam model sebesar 0,163 (16.3%), yakni variabel Pengembangan Karir dan variabel Kompetensi. Sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Adapun Nilai *R-square* dari variabel Peningkatan Kinerja sebesar 0,435. Artinya adalah bahwa varians dari variabel Peningkatan Kinerja mampu dijelaskan oleh variabel dalam model sebesar 0,435 (43,5%), yaitu variabel Pengembangan Karir, variabel Kompetensi dan variabel *Employee engagement*. Sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Q-Square predictive relevance untuk model struktural adalah model yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan yang dihasilkan oleh estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* = 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 , ... R_p^2 adalah R-Square variabel ialah R-square variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1-0,163) (1-0,435) \\ &= 1 - (0.837) (0.565) \\ &= 1 - 0.4729 \\ &= 0.5271 \end{aligned}$$

Terlihat bahwa hasil Q^2 di atas adalah sebesar 0,5271. Hasil ini sesuai dengan ketentuan bahwa: Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, artinya semakin mendekati 1 berarti model dinyatakan baik. Jadi $0 < 0.5271 < 1$, dimana semakin mendekati 1 artinya model dinyatakan baik. Setelah butir pernyataan per variabel dinyatakan valid, kemudian seluruh variabel juga dinyatakan reliabel dan model struktural penelitian dinyatakan fit maka dapat dilanjutkan dengan melakukan uji t-statistik penelitian. Pada penelitian ini, Uji statistik dilakukakan dengan menggunakan uji t atau Uji parsial untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh variabel Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap variabel *Employee engagement* serta pengaruh variabel Kompetensi, Pengembangan Karir, dan *Employee Engagement* terhadap variabel

Kinerja. dari hasil pengolahan data untuk uji signifikansi (Uji t), maka didapatkan hasil seperti berikut ini:

Tabel 7. Hasil Uji t-Statistik

	Original Sample	P Values	Keterangan
Kompetensi -> Peningkatan Kinerja	0.133	0.150	Tidak Signifikan
Pengembangan Karir -> Peningkatan Kinerja	0.283	0.022	Signifikan
Kompetensi -> <i>Employee Engagement</i>	0.058	0.692	Tidak Signifikan
Pengembangan Karir -> <i>Employee Engagement</i>	0.363	0.021	Signifikan
<i>Employee Engagement</i> -> Peningkatan Kinerja	0.403	0.000	Signifikan

Sumber: data olahan PLS (2020)

Berdasarkan uji statistik di atas, penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok.

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwa p-value sebesar 0.150 dan koefisien jalur sebesar 0.133. Karena P-value > 0.05 maka H1 (Hipotesis 1) ditolak. Jadi, kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja.

2. Hipotesis 2, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa P-value sebesar 0.022 dan koefisien jalur sebesar 0.283. Karena p-value < 0.05 maka H2 (Hipotesis 2) diterima. Jadi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

3. Hipotesis 3, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kecamatan di Wilayah Kota Depok

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwasanya p-value sebesar 0.692 dan koefisien jalur sebesar 0.058. Karena p-value > 0.05 maka H3 (Hipotesis 3) ditolak. Jadi, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

4. Hipotesis 4, Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kecamatan di Wilayah Kota Depok.

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwasanya p-value sebesar 0.021 dan koefisien jalur sebesar 0.363. Karena p-value < 0.05 maka H4 (Hipotesis 4) diterima. Jadi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

5. Hipotesis 5, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Wilayah Kota Depok.

Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwa p-value sebesar 0.403 dan koefisien jalur sebesar 0.000. Karena p-value < 0.05 maka H5 (Hipotesis 5) diterima. Jadi, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Dari hasil analisis penelitian terkait Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai Dengan *Employee Engagement* Sebagai *Intervening* Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Wilayah Kota Depok menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini kompetensi tidak berpengaruh positif atau tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di Kota Depok. Hal ini juga ditunjukkan dengan nilai original sampel atau koefisien jalur sebesar 0.133 dan p value sebesar 0.150 di atas 0.05 (tidak signifikan). Hasil berbeda ditunjukkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmah Ismail dan Syahida Zainal Abidin (2010) dimana hasil penelitiannya menunjukkan kompetensi pegawai mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Selain kompetensi, aspek modal manusia yaitu pendidikan dan karakteristik pegawai dapat juga menentukan kinerja pegawai. ASN Kecamatan Kota Depok pada saat ini telah mempunyai kompetensi dan keterampilan akan tetapi kompetensi tersebut bervariasi seiring dengan tingkat pendidikan yang dimilikinya dan juga kebutuhan organisasi. Dengan semakin kompleks pelayanan publik Kota Depok dan meningkatnya kualitas penduduk Kota Depok maka para pemberi layanan publik atau ASN Kecamatan Kota Depok juga seharusnya semakin meningkat. Oleh karena itu maka untuk meningkatkan kompetensi diperlukan pelatihan yang sesuai dengan jabatan yang akan diampunya.

Dalam penelitian ini dimensi kompetensi ASN terdiri dari kompetensi komunikasi dan interpersonal, pengambilan keputusan dan *problem solving*, kemampuan teknologi informasi (ICT), kepemimpinan dan kerjasama, manajemen kerja dan kecakapan berpikir. Dari 8 (delapan) dimensi yang mengukur kompetensi terlihat bahwa ada 3 (tiga) dimensi kompetensi yang mencerminkan (valid) pengukuran kemampuan Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Kota Depok yaitu kemampuan memecahkan masalah (*problem Solving Abilities*), kepemimpinan (*Leadership Abilities*) dan kemampuan presentasi (*presentation Skills*). sedangkan 5 (lima)

dimensi lainnya yaitu kemampuan komunikasi, (*communication skills*), kemampuan bekerja tim dan hubungan kerja (*team-working and relationship Building Skills*), kemampuan mengatur waktu (*self and time management skills*), kemampuan untuk melihat masalah yang besar dan mempengaruhi (*ability to see the Bigger Picture dan influencing and persuading abilities*) belum mencerminkan kompetensi Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Kota Depok.

2. Dari hasil pengolahan statistik dapat dilihat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0.283 dengan p value 0.022 lebih kecil dari 0,05 (signifikan). Artinya hal ini menggambarkan adanya pengaruh signifikan variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan studi Irene M. Kakui dan Dr. Hazel Gachunga (2016) bahwa pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini berusaha untuk menetapkan tingkat responden dari kesepakatan tentang pernyataan Karir Mentoring di NCPB. Dari temuan responden setuju bahwa atasan mereka melakukan pemantauan atau monitoring atas pekerjaan mereka terus-menerus dan memberi mereka umpan balik tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, atasan langsung mereka mengarahkan karyawan dengan pemberian tanggung jawab yang lebih besar dengan mendelegasikan beberapa tugas dan menuntun karyawan bagaimana melakukan tanggung jawab tersebut, dan nantinya dapat membantu mereka memahami pekerjaan mereka dengan standar yang dibutuhkan.

Model pengembangan karir juga dapat dilakukan dengan mengadopsi model mentoring kepada pegawai atau Aparatur Sipil Negara agar mereka mampu memahami perkembangan kariernya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Mentoring di sini artinya adalah bagaimana memposisikan pimpinan sebagai pengawas atau sebagai peran model bagi para pegawai dengan memberikan atau mendelegasikan tugas-tugas kepada pegawai (ASN). Mentoring dapat berupa pemantauan secara terus menerus kepada pegawai (ASN) dalam menjalankan tugasnya sehingga mereka mampu memahami pekerjaan sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Model pengembangan karir seperti ini berorientasi pada kebijaksanaan, dukungan, pembelajaran atau bimbingan dalam upaya peningkatan karir pegawai demi tercapainya tujuan strategis khususnya di lingkup kecamatan yaitu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

3. Berdasarkan pengolahan statistik pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* koefisien jalur sebesar 0.058 dengan p value 0.692 lebih besar dari 0.05 (tidak signifikan). Hal ini menunjukkan kompetensi yang dimiliki Aparatur Sipil Negara Kecamatan di wilayah Kota Depok tidak mendorong mereka untuk lebih merasa terikat pada organisasi. Dimensi pengukuran yang mencerminkan *Employee engagement* dalam penelitian ini adalah rasa serius, antusias dan semangat dalam bekerja. Sedangkan indikator lainnya seperti kenyamanan dalam bekerja dan ikut andil sukses terhadap setiap pekerjaan dinilai belum tercermin oleh Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Kota Depok. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh GP. Ranisa Pranazhira dan Anggraini Sukmawati

(2017) bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *work engagement* pegawai. Dalam penelitiannya, kompetensi seperti keahlian, pengetahuan, konsep diri, karakteristik dan motif menjadi jalan untuk kemajuan organisasi. Untuk memperbaiki pengaruh kompetensi terhadap *Employee engagement* maka perlu perbaikan dalam peningkatan kompetensi seperti *teamwork*, *communication skill* dan manajemen waktu yang dikaitkan dengan kenyamanan bekerja dan rasa memiliki organisasi. Kompetensi kemampuan berkomunikasi dalam pelayanan kepada masyarakat harus dilakukan dengan sepenuh hati sehingga masyarakat puas akan layanan Kecamatan.

4. Berdasarkan pengolahan statistik pengaruh pengembangan karir terhadap *Employee engagement* memiliki koefisien jalur sebesar 0.363 dengan p value 0.021 lebih besar dari 0.05 (signifikan). Hal ini menunjukkan pola pengembangan karir pada Aparatur Sipil Negara Kecamatan di wilayah Kota Depok telah meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ikechukwu Dialoke dan Paschal Adighije Jane Nkechi (2017), bahwa pertumbuhan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Penelitian ini menjelaskan dampak pertumbuhan karir terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Manajemen mempunyai peranan penting dalam memberikan kontribusinya terhadap pertumbuhan karir dengan cara memberikan peluang pengembangan diri, kemajuan, pembelajaran yang terstruktur, pemberian dan pada program-program pengembangan karir, insentif/ penghargaan kepada mereka yang berusaha mengembangkan karir. Disamping itu, pihak manajemen mengekspos dan memberikan pengakuan prestasi kerja sesuai dengan kapasitas administratif mereka. Hal ini menjadi sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan yang pada gilirannya akan berubah menjadi kinerja organisasi yang luar biasa. Untuk meningkatkan pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* maka perlu perbaikan sisi relasi yaitu hubungan antara atasan dan bawahan. Atasan memberikan bimbingan kepada bawahan agar mereka nyaman dalam bekerja. Atasan mengembangkan potensi bawahan tidak hanya mendorong semangat dalam bekerja akan tetapi juga menciptakan iklim nyaman dalam bekerja.
5. Berdasarkan pengolahan statistik pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0.403 dengan p value 0.000 lebih kecil dari 0.05 (signifikan). Setiap perubahan *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu maka Aparatur Sipil Negara Kota Depok harus terikat pada organisasinya agar kinerja yang dihasilkan meningkat. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Azmi Azizah dan Aurik Gustomo (2015), bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimensi yang kuat menjelaskan keterlibatan pegawai adalah kesempatan pegawai untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi, kepedulian rekan kerja, ada komitmen bersama, pengakuan atas prestasi kerja, adanya budaya menumbuhkan motivasi serta adanya komunikasi yang harmonis antara pegawai. Melihat kondisi dan cara kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kecamatan di Kota Depok dapat juga melihat pada variabel penelitian yang diteliti sebelumnya. Aspek-aspek yang tidak mendorong peningkatan rasa "engage"

pegawai dapat ditingkatkan melalui peningkatan keterlibatan pegawai dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan dari permasalahan-permasalahan yang muncul pada saat melaksanakan tugas dengan cara diskusi antar pegawai. Kegiatan ini akan membuat rasa lebih dekat antara pimpinan dengan pegawai (ASN).

E. KESIMPULAN

Hasil analisis data dan pembahasan menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square* (PLS) mengenai Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan *Employee engagement* Sebagai *Intervening* dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan di wilayah Kota Depok dengan responden sebanyak 82 (delapan puluh dua) orang Aparatur Sipil Negara dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kompetensi tidak berpengaruh positif atau tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan belum diberdayakan secara signifikan dalam rangka peningkatan kinerja aparatur yang pada akhirnya berimplikasi juga kepada keterikatan aparatur pada organisasi. Proses peningkatan kompetensi melalui pelatihan, kursus dan kegiatan pengembangan kompetensi lainnya sesuai dengan kemampuan dan bidang kerja aparatur harus terus dilakukan untuk memberikan pegawai tambahan wawasan dan pengetahuan.
- b. Pengembangan karir berpengaruh positif atau signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok. Kondisi ini menggambarkan bahwa pola pengembangan karir yang semakin objektif dan transparan telah diterapkan di Kota Depok mendorong peningkatan kinerja aparatur sipil negara tersebut. Semakin baik iklim tata tata kelola pengembangan karir, maka pada akhirnya akan semakin meningkat kinerja para aparatur sipil negara.
- c. Kompetensi tidak berpengaruh positif atau tidak signifikan terhadap *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok. Kondisi ini menggambarkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok tidak mendorong mereka untuk lebih merasa terikat pada organisasi.
- d. Pengembangan karir berpengaruh positif atau signifikan terhadap *Employee engagement* Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok. kondisi ini menggambarkan bahwa pola pengembangan karir pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok seperti sistem kaderisasi dan sistem penilaian prestasi kerja telah meningkatkan rasa keterikatan aparatur terhadap organisasinya.
- e. *Employee engagement* berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kecamatan di wilayah Kota Depok. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh keterikatan Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap organisasi

memberikan pengaruh yang sangat kuat dalam peningkatan kinerja di lingkungan kecamatan sehingga target kinerja dan kreatifitas kerja tercapai dengan baik.

REFERENSI:

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement perspective, issues, research, and practice*. USA: Edward Elgar publishing limited.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bernardin dan Russel. 2006. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Darmawan, Didit. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta, 2013.
- Dwiyanto, Agus. 2017. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Edison, Emron., Yohny Anwar., dan Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung
- Gaspersz, Vincent, 2005, *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*, Terjemahan Agatha Linda Chandra, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ghozali, Imam., 2014, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Edisi 4, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozi, Ali dan Darwanto 2017. *Pengaruh Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Persepsi Kinerja Pegawai, Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 7 No. 1 September 2017. ISSN: 2503-4413, Hal 41 – 55.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. *Human Resource Management, Terj: Andi Offset*, Yogyakarta.
- Hamid, Sanusi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hutapea, P dan Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan organisasi yang Dinamis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- J, Anita. (2014). *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*. Emerald Group Publishing Limited, 63, 308-323. doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor: 43/Kep/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Depok Tahun 2017. <https://www.depok.go.id/profil-kota>.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Macey, Schneider, Barbera & Young. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.

- Markos, Solomon dan Sridevi, M Sandhya. 2010. *"Employee Engagement: The Key to Improving Performance"*, International Journal of Bussiness and Management. 5 (12) December 2010, ISSN 2321 – 8916.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mondy, Wayne R, Noe, Robert M, Premeaux, Shane R. 2002. *Human Resource Management*. Pearson Education International.
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Prihadi. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya PT. Refika Aditama
- Rivai, Veithzal. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sani Oktaviani Z. 2015. *Hubungan Pelatihan Dan Pengembangan Karier Dengan Motivasi Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat*, Jurnal Ekonomi perpustakaan.upi.edu, Vol. 7, No. 40, Hall 328.
- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. 2002. *The Measurement of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. Journal of Happiness Studies 3: 71–92, 2002.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. 2006. *The measurement of work engagement with a short questionnaire: Across-national study*. Educational and Psychological Measurement, 66 (4), 701-716.
- Shermon, Ganesh. 2004. *Competency Based HRM (A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Developing Centres)*. McGraw-Hill, Delhi.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi, Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono.2017. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta. Hal. 39
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia(Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Thomas International. 2016. *Employee Engagement "All you need to know about employee engagement"*. Thomas International Ltd.
- Undang Undang Nomor: 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Urtasun, Ainhoa., Imanol, Nunez. (2012). *Work-based competences and careers prospect: a study of Spanish employees*. *Gestion de empresas*, Universidad Publica deNavarra, Pamplona, Spain
- Wellins, Bernthal, & Phelps. 2015. *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Development Dimensions International, Inc.
- Wellins, R. & J. Concelman. (2004). *Creating a culture for engagement workforce performance solutions*. Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com
- Widodo, Eko Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit pustaka pelajar.
- Yuwono, Sony. dkk. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- <https://www.depoknews.id/terima-lakip-dari-kemenpan-rb-pemkot-depok-akan-maksimalkan-kinerja-asn>