

# The Role of Spirituality in Mediating the Influence of Administrative Position Equalization Policy on the Performance of Functional Officials on Equalization Results in the Sidoarjo Regency Government Environment

## [Peran Spiritualitas dalam Memediasi Pengaruh Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Terhadap Kinerja Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo]

Sa'adah\*<sup>1)</sup>, Hadiah Fitriyah\*<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

<sup>2)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

\*Email Penulis: [sarahdawam86@gmail.com](mailto:sarahdawam86@gmail.com), [hadiah@umsida.ac.id](mailto:hadiah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This research aims to analyze the influence of competence, career development, employee engagement through spirituality on functional officials resulting from equalization in the Sidoarjo Regency government environment, with the target population in this research being all echelon IV officials who experienced equalization of positions and moved to become functional officials. The number of functional officials resulting from equalization in Sidoarjo Regency was 172 people and 120 respondents. The sampling technique uses proportional random sampling technique. The data analysis method uses SEM-PLS (Structural Equation Model Partial Least Square) and is processed with Smart PLS 3.2.9. This research proves that 1.) Competence through Spirituality has a significant influence on improving the performance of functional officials resulting from equalization in Sidoarjo Regency; 2.) career development through spirituality does not have a positive and significant influence on employee performance. ; 3.) Employee Engagement through Spirituality has a significant influence on improving the performance of functional officials resulting from equalization in Sidoarjo Regency.*

**Keywords -** *Competency, Career Development, employee engagement, Spirituality and Employee Performance*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan menganalisa pengaruh kompetensi, pengembangan karir, employee engagement melalui spiritualitas terhadap pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo, dengan Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah semua pejabat eselon IV yang mengalami penyetaraan jabatan berpindah menjadi pejabat fungsional. Jumlah pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo sebanyak 172 orang dan responden sebanyak 120 orang. Adapun teknik penentuan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling. Metode analisis data menggunakan SEM-PLS (Structural Equation Model Partial Least Square) dan diolah dengan Smart PLS 3.2.9. Penelitian ini membuktikan bahwa 1.) Kompetensi melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo; 2.) pengembangan karir melalui Spiritualitas tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. ; 3.) Employee Engagement melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo.*

**Kata Kunci -** *Pengembangan Karir, employee engagement, Spiritualitas dan Kinerja Pegawai*

## I. PENDAHULUAN

Lima visi pembangunan yang telah dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo pada kabinet Indonesia Maju periode 2019-2023 diantaranya pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), pembangunan infrastruktur, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi, serta transformasi ekonomi [1]. Penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu isu yang sering dibahas selama sepuluh tahun terakhir. Presiden Joko Widodo mengarahkan untuk memangkas birokrasi yang terlalu panjang dan menyederhanakan eselonisasi. Eselon I sampai dengan IV disederhanakan menjadi 2 level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi [1]. Kebijakan tersebut merupakan langkah besar yang diambil pemerintah pada tatanan birokrasi dan diberlakukan kepada seluruh kementerian/lembaga baik level pusat maupun daerah [2]. Sebagai langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan publik [4]. Hal ini merupakan salah satu respon atas banyaknya keluhan masyarakat tentang kecepatan dan kompleksitas birokrasi Indonesia. [3].

Menindaklanjuti amanat yang disampaikan Presiden Joko Widodo, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) menerbitkan SE Menteripan RB Nomor 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. Di sisi lain, Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) juga mengeluarkan SE Mendagri Nomor 130/13989/SJ Tahun 2019 tentang Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan SE Mendagri Nomor 130/14106/SJ Tahun 2019 tentang Tindak Lanjut Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah [4]. Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini bukanlah yang baru karena KemenpanRB telah mengeluarkan kebijakan serupa pada tahun 2012. Hal ini diharapkan akan mengurangi biaya yang tidak diperlukan, seperti memberikan fasilitas dinas dan jabatan kepada pejabat eselon III dan IV dengan memindahkan pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional [5]. Pada awal bulan Mei tahun 2020, Kemenpan RB mengeluarkan Peraturan PermenpanRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang agenda reformasi birokrasi tahun 2020-2024. Pada tahap akhir ini, reformasi birokrasi diharapkan mampu menghasilkan karakter birokrasi kelas dunia yang ditandai dengan pelayanan publik yang semakin berkualitas dan administrasi yang semakin efektif dan efisien [3].

Sejatinya penyetaraan jabatan bermaksud untuk kesejahteraan dan pengembangan karir pegawai [6]. Penerapan penyederhanaan birokrasi dalam pemerintahan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 [7]. Terdapat dua cara dalam proses penyederhanaan birokrasi, *yang pertama*, jabatan pengawas, administrasi dan pelaksanaan diganti dengan jabatan fungsional sesuai tugas dan kerjanya saat ini sesuai PermenpanRB Nomor 28 tahun 2019. Ada 3 (tiga) macam proses peralihan dari jabatan administratif (JA) ke jabatan fungsional (JF), yaitu (1) usulan pengalihan JA ke JF terlebih dahulu kemudian penataan SOTK, (2) Dilakukan penataan SOTK terlebih dahulu, selanjutnya melakukan usulan pengalihan JA ke JF, (3) Tidak ada usulan pengalihan JA ke JF karena dianggap sudah sesuai [6].

Penyederhanaan birokrasi dengan pemerataan jabatan merupakan transformasi dasar dalam struktur pemerintahan daerah salah satunya di Kabupaten Sidoarjo. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, proses penyederhanaan birokrasi idealnya dilakukan dengan penataan SOTK baru dilanjutkam dengan proses penyetaraan jabatan. Sayangnya proses ini membutuhkan proses dan waktu yang lumayan lama. Pertimbangan ini yang membuat Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memilih untuk memadukan kedua proses tersebut sehingga dilakukan secara paralel. Dikutip dari data Badan Kepegawaian Negara (BKN) terhitung sejak tanggal 30 Juni 2019, jumlah ASN di seluruh wilayah Indonesia sebanyak 4.286.918 orang. Jumlah tersebut terdiri dari 968.736 orang ASN dari Pemerintah Pusat dan 3.318.182 orang ASN berasal dari Pemerintah Daerah. Dari jumlah tersebut pegawai Eselon III berjumlah 98.658 orang, pegawai Eselon IV sebanyak 327.058 orang, dan pegawai Eselon V sebanyak 14.313 orang. [8]. Kabupaten Sidoarjo sendiri sesuai data statistik Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah kabupaten Sidoarjo melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo pada tahun 2022 jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Sidoarjo sebesar 10.852 orang, dengan kriteria yang menduduki jabatan struktural pada tahun 2022 sejumlah 694 orang, jabatan fungsional umum sejumlah 2.828 orang dan fungsional tertentu sejumlah 7.330 orang. Sedangkan jabatan struktural yang mengalami penyetaraan jabatan sebesar 243 orang terdiri pejabat eselon IV yang berada di Perangkat Daerah [11]. Dalam perjalanannya terjadi dinamika baik karena purna tugas, mutasi maupun promosi sehingga jumlah pejabat eselon IV yang mengalami penyetaraan tersisa 172 orang [12].

Terkait dengan pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung sejak akhir 2019, ditemukan beberapa kendala dalam implementasinya [9]. Berbagai kendala yang muncul sebagai akibat proses usulan penyetaraan yang sangat singkat, salah satunya ditemukan pola pikir pegawai akan sulitnya menjalankan tugas fungsional. Permasalahan lain yang ditemukan adalah akibat penyederhanaan SOTK unit kerja yang belum selesai menyebabkan kebijakan penyetaraan jabatan tidak sesuai. Selain itu beberapa pegawai yang disetarakan mengluh bahwa jabatan fungsional hasil penyetaraan tidak sesuai dengan keahlian mereka. Selain itu juga berdampak pada kesejahteraan dan merubah sistem budaya kerja [10]. Dari hasil laporan telaah staf yang disampaikan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo menyampaikan bahwa beberapa kendala yang dihadapi pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo diantaranya mengenai penyusunan DUPAK terkait Konversi PAK ke dalam SKP, dimana pejabat fungsional hasil penyetaraan kesulitan untuk mengusulkan DUPAK ke instansi pembina masing-masing [12].

Pegawai negeri sipil merupakan ujung tombak politik nasional dan memainkan peran sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan. Peran tersebut mengharuskan mereka untuk berkinerja terbaik sebagai abdi masyarakat. Kinerja merupakan tolak ukur keberhasilan dan prestasi dalam organisasi [11]. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai sebagai upaya mencapai tujuan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi berharap supaya pegawainya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik, sehingga kompetensi yang dimiliki oleh pegawai menjadi prioritas untuk dikembangkan dalam hal penyelenggaraan tugas pokok tersebut. Kompetensi dapat membantu organisasi dalam merekrut pegawai sesuai dengan skill yang dibutuhkan pemerintah [16][17]. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang untuk memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu yang meliputi motif, karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, keterampilan.

Kompetensi sangat penting dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dan prestasi kerja [12]. Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya ASN adalah dengan menetapkan pola pengembangan karir bagi ASN. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya ASN, salah satu usaha yang dilakukan oleh pemerintah adalah penetapan pola pengembangan karir bagi ASN. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan yang bertujuan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan keefektifan pelaksanaan pekerjaan. Pengembangan karir merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pemangkasan jabatan eselon IV bukan tidak mungkin akan berdampak bagi pengembangan karir pegawai [13].

Kinerja dapat ditingkatkan dengan menumbuhkan *employee engagement* [14]. *Employee engagement* didefinisikan sebagai tingkat kebanggaan pegawai terhadap organisasi, keinginan mereka untuk tidak egois, berbuat lebih banyak, dan menjadi pegawai yang baik, serta keyakinan mereka bahwa organisasi mendorong pegawai untuk melakukan yang terbaik [15]. Keuntungan optimal organisasi bisa didapatkan saat pegawai mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang sudah *engaged* akan berdampak positif terhadap hasil kerja organisasi [21]. Hal penting lain yang dapat memaksimalkan kinerja individu dalam organisasi adalah spiritualitas pegawai. Spiritualitas merupakan dimensi pembentuk karakter perilaku seseorang menjadi tenang sehingga pekerjaan bisa bernilai dan bermakna [16]. Menurut Hendrawan dalam [23] spiritualitas berkorelasi positif terhadap sikap kerja seseorang. Pargament & Mahoney dalam [24] spiritualitas memberi pegawai tujuan dan makna di tempat kerja yang berdampak pada individu lain dan lingkungannya, termasuk organisasi. Dengan demikian, organisasi yang mendorong pengalaman spiritualitas akan meningkatkan kinerja pegawai dan profitabilitas organisasi.

Kebijakan pemerintah terkait penyetaraan jabatan bagaikan pisau bermata dua. Di satu sisi, kebijakan tersebut diharapkan mampu mengubah wajah suram birokrasi negara. Tetapi di sisi lain, kebijakan ini juga dapat menghancurkan karir pejabat hasil penyetaraan. Beberapa studi penyetaraan jabatan yang sudah dilakukan diantaranya studi yang dilakukan [25] mengupas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan bagi pengawas di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah yang belum optimal. Studi lain oleh [8] menyoroti dampak psikologis yang ditimbulkan dari para pejabat eselon IV yang kehilangan jabatannya. Hal penting lainnya yang harus diperhatikan adalah perubahan yang terjadi sebagai dampak perubahan penyerhanaan birokrasi. Penelitian yang hampir serupa dilakukan oleh [26] mengkaji penerapan penyetaraan jabatan melalui jalur *inpassing* di Universitas Padjadjaran. Mereka menegaskan, pengalihan jabatan masih kurang optimal sehingga tidak sesuai harapan. Penelitian lain yang dilakukan oleh [27] di Provinsi Sumatera Utara menemukan bahwa struktur organisasi, renumerasi dan budaya organisasi berpengaruh langsung dengan kinerja PNS. Penelitian lain seperti [28] menjelaskan bahwa permasalahan yang terjadi akibat penyetaraan jabatan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan adalah belum adanya penyesuaian sistem kerja.

Berdasarkan uraian diatas tampak adanya keterkaitan antara kompetensi, pengembangan karir, *employee engagement* dan spiritualitas serta kinerja sebagai hasil interaksi keempat hal tersebut, yaitu apakah kompetensi, pengembangan karir dan *employee engagement* akan mempengaruhi kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo melalui spiritualitas. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa pengaruh kompetensi, pengembangan karir, *employee engagement* melalui spiritualitas terhadap pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Studi ini penting dilakukan karena munculnya ketakutan para ASN tidak hanya terkait turunnya kesejahteraan pasca implementasi kebijakan ini tetapi juga mengenai masa depan karirnya sebagai abdi negara. Sulitnya adaptasi pegawai dengan budaya dan sistem kerja yang baru juga memantik kekhawatiran para pejabat eselon IV saat dialihkan menjadi pejabat fungsional.

## II. METODE PENELITIAN

### 2.1 Jenis Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada pendekatan positivisme. Tahapan desain penelitian kuantitatif adalah perumusan masalah, pengujian teori, perumusan hipotesis, pengumpulan data, pengolahan data dan penarikan kesimpulan [24].

### 2.2 Sumber Data

Dalam studi ini ada data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan menyebarkan kuesioner jenis tertutup yang diisi oleh responden dengan memilih alternatif jawaban. Kuisisioner disusun dengan menggunakan skala likert lima tingkatan dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5). Sedangkan data sekunder didapat melalui tinjauan pustaka berdasarkan tema penelitian dari buku atau jurnal.

### 2.3 Populasi dan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah semua pejabat eselon IV yang mengalami penyetaraan jabatan berpindah menjadi pejabat fungsional. Jumlah pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo sebanyak 172 orang. Perhitungan sampel pada penelitian ini dengan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = nilai kritis alpha (0,05)

Dengan menggunakan rumus diatas jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{172}{1 + 172(0,05)^2} = 120,28$$

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan persamaan Slovin dengan nilai kritis 5% adalah 120,28 atau apabila dibulatkan menjadi 120 pejabat hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Adapun teknik penentuan sampel menggunakan teknik *proporsional random sampling*. Rincian jumlah sampel bisa dilihat pada table 1 di bawah ini.

Tabel 1. Jumlah Pejabat Penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo

| No  | Perangkat Daerah                                    | Jumlah Pejabat Penyetaraan | Jumlah Sampel |
|-----|---|----------------------------|---------------|
| 1.  | Badan Kepegawaian Daerah                            | 5                          | 3             |
| 2.  | Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik                   | 2                          | 1             |
| 3.  | Badan Pelayanan Pajak Daerah                        | 10                         | 7             |
| 4.  | Badan Penanggulangan Bencana Daerah                 | 2                          | 1             |
| 5.  | Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah          | 8                          | 6             |
| 6.  | Badan Perencanaan Pembangunan Daerah                | 9                          | 6             |
| 7.  | Bagian Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah  | 2                          | 1             |
| 8.  | Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah                 | 1                          | 1             |
| 9.  | Bagian Organisasi Sekretariat Daerah                | 2                          | 1             |
| 10. | Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah              | 1                          | 1             |
| 11. | Bagian Perekonomian dan SDA Sekretariat Daerah      | 1                          | 1             |
| 12. | Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah  | 1                          | 1             |
| 13. | Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata           | 5                          | 3             |
| 14. | Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil             | 8                          | 6             |
| 15. | Dinas Kesehatan                                     | 7                          | 5             |
| 16. | Dinas Komunikasi dan Informatika                    | 8                          | 6             |
| 17. | Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro                      | 2                          | 1             |
| 18. | Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan               | 11                         | 8             |
| 19. | Dinas Pangan dan Pertanian                          | 13                         | 9             |
| 20. | Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Sumber Daya Air | 6                          | 4             |
| 21. | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa              | 7                          | 5             |
| 22. | Dinas Penanaman Modal dan PTSP                      | 7                          | 5             |
| 23. | Dinas Pendidikan dan Kebudayaan                     | 4                          | 3             |
| 24. | Dinas Perhubungan                                   | 1                          | 1             |
| 25. | Dinas Perikanan                                     | 4                          | 3             |
| 26. | Dinas Perindustrian dan Perdagangan                 | 9                          | 6             |
| 27. | Dinas Perpustakaan dan Kearsipan                    | 5                          | 3             |
| 28. | Dinas Perumahan, Permukiman, CKTR                   | 7                          | 5             |
| 29. | Dinas PPPA dan KB                                   | 6                          | 4             |
| 30. | Dinas Sosial  | 7                          | 5             |
| 31. | Dinas Tenaga Kerja                                  | 3                          | 2             |
| 32. | Inspektorat Daerah                                  | 2                          | 1             |
| 33. | Sekretariat DPRD                                    | 6                          | 4             |
|     | <b>Total</b>  | <b>172</b>                 | <b>120</b>    |

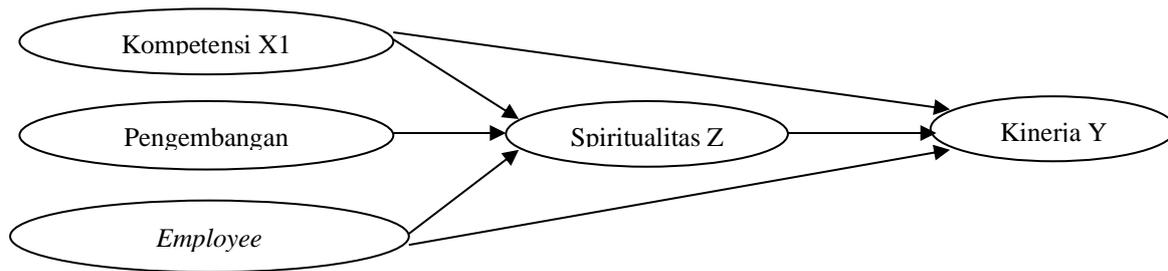
## 2.4 Indikator Variabel

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Variabel Penelitian

| Variabel Penelitian  | Keterangan                                |
|----------------------|---|
| Variabel Eksogen     | X <sub>1</sub> Kompetensi                 |
|                      | X <sub>2</sub> Pengembangan Karir         |
|                      | X <sub>3</sub> <i>Employee Engagement</i> |
| Variabel Intervening | Z Spiritualitas                           |
| Variabel Endogen     | Y Kinerja                                 |

Berdasarkan penelitian terdahulu dan beberapa model yang sudah dikembangkan, maka disusunlah kerangka teori untuk menggambarkan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan dalam Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

### **Kinerja Pegawai (Y)**

*Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja Robbins. Kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O) atau bisa dirumuskan menjadi  $performance = f(A \times M \times O)$ , artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali pegawai [28]. Dalam penelitian ini kemampuan diartikan sebagai kompetensi, motivasi diartikan sebagai *employee engagement* dan kesempatan diartikan sebagai pengembangan karir. Kinerja adalah hasil dari usaha pegawai yang dipengaruhi oleh keterampilan dan persepsi peran atau tugas [29]. Dalam penelitian ini kinerja menjadi variabel terikat. Variabel terikat bisa diartikan sebagai jenis variabel yang bisa dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

#### 1. Kualitas (Quality)

Tingkat kesempurnaan suatu produk atau kegiatan yang dihasilkan dari hasil kerja pegawai. Hal ini meliputi ketelitian, kerapian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

#### 2. Kuantitas (Quantity)

Hasil yang dapat ditunjukkan dalam bentuk jumlah unit atau banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu waktu.

#### 3. Tanggung Jawab (Responsibility)

Menunjukkan seberapa besar pegawai menerima dan melaksanakan pekerjaannya, seberapa besar mereka bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, dan saran serta infrastruktur apa yang mereka gunakan sehari-hari dalam tindakan kerja mereka.

#### 4. Kerjasama (Teamwork)

Kesediaan seorang pegawai untuk bekerjasama dengan bawahan dan atasannya, baik di dalam maupun di luar tempat kerja dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja.

#### 5. Inisiatif (Initiative)

Kemauan individu dalam perusahaan untuk bekerja dan menangani permasalahan di tempat kerja tanpa menunggu instruksi dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaannya [13].

### **Kompetensi (X<sub>1</sub>)**

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, kompetensi merupakan bahasa umum dalam mengaplikasikan praktik guna mencapai tujuan organisasi [25]. Spencer dan Spencer lebih spesifik bahwa Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dalam mengukur efektivitas kinerja individu dalam bekerja sesuai tujuan organisasi. Kompetensi (*core competency*) terbagi dalam 5 karakteristik dasar diantaranya:

1. Pengetahuan adalah informasi yang dikuasai seseorang dalam bidang tertentu ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan pengetahuan tersebut mampu membantu melaksanakan tugasnya dalam segala keadaan. Pengetahuan mempengaruhi strategi dalam mencapai kinerja unggul dalam suatu organisasi. Misalnya saja pengetahuan teoritis seperti pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia.
2. Keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sukses. Mendefinisikan konsep yang baik untuk memecahkan masalah atau mengumpulkan strategi tepat dalam kondisi tertentu.
3. Karakter/sifat adalah tingkah laku yang ditunjukkan seseorang apapun yang terjadi. Kepribadian berkaitan dengan sifat emosional dan kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri dalam kondisi tertentu. Kepribadian seseorang mempengaruhi motivasinya dalam melakukan suatu pekerjaan.
4. Motif merupakan suatu gagasan dasar yang berasal dari diri seseorang dalam menggapai tujuan ataupun dalam suatu organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku individu.
5. Konsep diri mengacu pada kemampuan seseorang dalam meyakinkan dirinya sendiri, menyemangati dirinya sendiri, bekerja dan berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Citra diri seseorang ditentukan oleh apa yang membuat dirinya sukses dalam pekerjaan, apa yang ia miliki, dan apa yang ia hargai lebih dari orang lain [26].

### ***Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)***

Pengembangan karir merupakan cara bagi perusahaan untuk mempersiapkan pegawainya menghadapi dunia yang terus berubah sekaligus mendukung atau meningkatkan produktivitas mereka [39]. Pengembangan profesional ditentukan oleh interaksi dinamis antara faktor individu, situasional, mediasi, lingkungan, dan hasil [40]. Sedangkan menurut Dubrin dalam [13] Pengembangan karir merupakan suatu kegiatan sumber daya manusia yang membantu pegawai merencanakan karir masa depannya dalam suatu perusahaan agar perusahaan dan pegawainya dapat berkembang secara optimal. Pengembangan karir harus mempertimbangkan setidaknya lima indikator antara lain:

- 1) Perlakuan adil dalam berkarir  
Perlakuan adil hanya dapat dicapai jika ada transparansi dalam proses pembangunan, misalnya dengan menetapkan kriteria promosi yang harus dipertimbangkan secara obyektif dan logis.
- 2) Kepedulian atasan langsung  
Atasan langsung memberikan umpan balik positif kepada bawahannya mengenai kinerja tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini diperlukan oleh setiap pegawai agar dapat mengetahui potensi apa saja yang perlu dikembangkan dan dimana letak kelemahannya. Dengan cara ini, mereka dapat mempersiapkan apa yang mereka perlukan untuk pengembangan profesional.
- 3) Informasi peluang promosi  
Pegawai umumnya mengharapkan akses mudah terhadap informasi tentang berbagai peluang promosi. Akses ini sangat diperlukan, apalagi ketika ada peluang untuk maju melalui seleksi internal yang kompetitif. Dengan memiliki rencana karier membuat pegawai akan lebih siap untuk promosi.
- 4) Minat untuk dipromosikan  
Pengembangan karir menuntut perusahaan dan pegawai untuk berperan aktif. Pegawai harus tertarik pada promosi sehingga mereka dapat sepenuhnya melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Pendekatan yang tepat, fleksibel dan proaktif, dapat membangkitkan minat pegawai untuk dipromosikan.
- 5) Tingkat kepuasan  
Setiap pegawai memiliki ukuran kepuasannya sendiri di berbagai bidang, termasuk kehidupan profesionalnya. Mereka yang berada di puncak belum tentu “puas” dengan apa yang mereka miliki. Hal ini disebabkan karena kepuasan pada hakikatnya adalah suatu keadaan dimana apa yang dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan atau direncanakan. Oleh karena itu, seseorang mencari peluang untuk mengembangkan dirinya hingga merasa puas dengan apa yang telah dicapainya [41].

### ***Employee Engagement (X<sub>3</sub>)***

*Employee engagement* dapat diartikan sebagai bentuk rasa memiliki yang dirasakan pegawai terhadap tempat kerjanya. Rasa tanggung jawab pribadi terhadap apa yang Anda alami saat ini, termasuk pekerjaan Anda, dapat diungkapkan melalui berbagai sikap, antara lain: melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat, motivasi diri yang tinggi, usaha yang sungguh-sungguh dan tekun, serta memperhatikan bahwa pegawai tidak hanya menerima gaji, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan misi perusahaan [27]. *Employee engagement* dibagi dalam tiga dimensi:

1. Semangat (*Vigor*) mengacu pada energi, antusiasme, dan kekuatan mental dalam bekerja. Hal ini ditandai dengan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugas dan ketekunan dalam mengatasi kesulitan.
2. Dedikasi (*Dedication*) mengacu pada partisipasi pegawai dalam pekerjaan dan aktivitas perusahaan lainnya. Hal ini ditandai dengan semangat, perasaan bahwa apa yang dilakukan bermakna, dan rasa bangga terhadap apa yang dilakukan.
3. Penghayatan (*Absorption*) berkaitan dengan konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja. Orang diperkirakan memiliki ciri-ciri sebagai berikut: waktu terasa cepat berlalu ketika sedang bekerja, sulit mengambil waktu istirahat dari pekerjaan, dan senang dapat terus mengerjakan tugas apapun [43].

### ***Spiritualitas (Z)***

Spiritualitas adalah kepahaman seseorang sebagai makhluk Tuhan yang perlu dijaga dalam bekerja dengan berbagai aturan dalam dirinya, merasakan tujuan dan makna di tempat kerjanya, serta merasa saling membutuhkan dengan individu atau kelompok lain [44]. Dalam mengukur spiritualitas tempat kerja didasarkan pada teori [45] membagi spiritualitas di tempat kerja menjadi tiga bidang:

- 1) *Meaningful work*  
Yaitu perasaan dimana menganggap pekerjaan yang dijalankan adalah hal penting dan berarti dalam hidup buat dirinya maupun rekan kerja yang lain. Dimensi ini menunjukkan bagaimana pegawai terlibat dalam pekerjaannya.
- 2) *Sense of community*  
Ini adalah perasaan bahwa dirinya adalah bagian dari kelompok kerjanya. Interaksi yang mendalam baik dengan teman kerjanya maupun dengan diri kita sendiri sebagai anggota komunitas dan organisasi kita.
- 3) *Alignment With Organizational Value*

Yaitu perpaduan antara nilai dalam diri pribadi pegawai dengan misi tujuan organisasi.

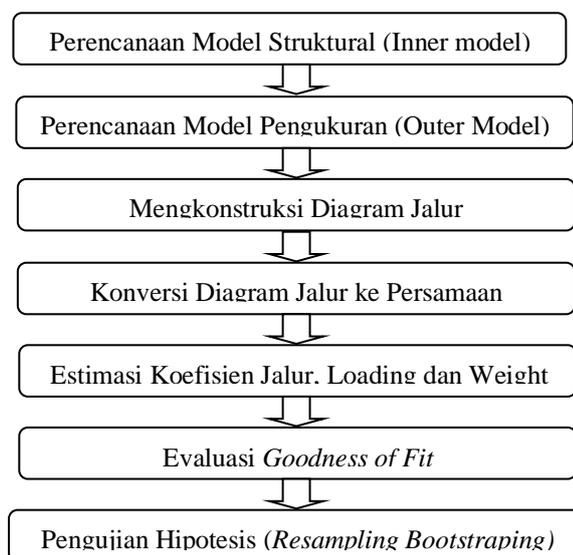
**Tabel 3. Definisi operasional Variabel**

| Variabel                              | Dimensi   | Indikator  |
|---------------------------------------|---|--|
| Kompetensi ( $X_1$ )<br>[26]          | Motif ( $X_{1,1}$ )   | 1. Bekerja semaksimal mungkin<br>2. Gaji bukan prioritas dalam bekerja<br>3. Menganggap bekerja adalah ibadah<br>4. Tanggun jawab sepenuhnya dengan pekerjaan<br>5. Berharap umpan balik dari teman kerja  |
|                                       | Karakter / Sifat ( $X_{1,2}$ )  | 6. Performa pegawai<br>7. Kepribadian dan sifat pegawai<br>8. Bisa kendalikan emosi<br>9. Kontrol diri yang baik<br>10. Sabar dalam setiap permasalahan kerja yang dihadapi  |
|                                       | Konsep diri ( $X_{1,3}$ )   | 11. Bisa memecahkan permasalahan kerja<br>12. Memiliki keyakinan tinggi terhadap agamanya<br>13. Bersikap sopan santun dalam melayani<br>14. Memiliki kemampuan dalam memimpin<br>15. Selalu menjalin interaksi dengan teman kerja   |
|                                       | Pengetahuan ( $X_{1,4}$ )   | 16. Memiliki kemauan terus belajar<br>17. Paham mekanisme layanan<br>18. Paham terhadap peraturan/regulasi sesuai tupoksinya<br>19. Berinovasi menghasilkan sesuatu yang beda  |
|                                       | Keterampilan ( $X_{1,5}$ )  | 20. Mempertahankan prestasi kerja<br>21. Menggunakan fasilitas kerja yang ada<br>22. Menggunakan kemampuan proses kerja<br>23. Sering menghadiri pelatihan<br>24. Memiliki ijazah keahlian   |
| Pengembangan Karir ( $X_2$ )<br>[30]  | Perlakuan adil dalam berkarir ( $X_{2,1}$ )                                 | 25. Mendapatkan kesempatan sama dalam berkarir<br>26. Mendapatkan kesempatan sama untuk dipromosi  |
|                                       | Informasi peluang promosi ( $X_{2,2}$ )                                     | 27. Mudah mendapatkan informasi peluang promosi  |
|                                       | Kepedulian atasan langsung ( $X_{2,3}$ )                                    | 28. Atasan sering memberikan masukan atau arahan dalam bekerja   |
|                                       | Minat untuk dipromosikan ( $X_{2,4}$ )                                      | 29. Punya motivasi untuk pengembangan karir<br>30. Keinginan untuk pengembangan potensi diri   |
|                                       | Tingkat Kepuasan ( $X_{2,5}$ )  | 31. Jenjang karir sesuai yang diharapkan pegawai   |
| Employee Engagement ( $X_3$ )<br>[31] | Vigor ( $X_{3,1}$ )   | 32. Mempunyai energi yang kuat<br>33. Mempunyai Kesehatan mental<br>34. Memberikan hasil terbaik<br>35. Bertahan dalam hadapi kesulitan  |
|                                       | Dedication ( $X_{3,2}$ )  | 36. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan<br>37. Memberikan inspirasi<br>38. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan<br>39. Menyukai tantangan   |
|                                       | Absorption ( $X_{3,3}$ )  | 40. Berkonsentrasi penuh<br>41. Senang terlibat dalam pekerjaan<br>42. Merasa waktu berjalan cepat ketika bekerja  |
| Spiritualitas ( $Z$ )<br>[32]         | Perasaan bermakna dalam pekerjaan ( <i>Meaningful work</i> ) ( $Z_1$ )      | 43. Menganggap bahwa pekerjaan berkaitan dengan sesuatu penting dalam hidup<br>44. Percaya bahwa antara pekerjaan dengan kebaikan sosial saling berhubungan<br>45. Mengerti makna pribadi yang dikasih pekerjaan<br>46. Gembira dalam bekerja<br>47. Timbul spirit dalam pekerjaan                             |
|                                       | Perasaan terhubung dengan komunitas ( <i>sense of community</i> ) ( $Z_2$ ) | 48. Merasa dihargai saat pekerjaan dilakukan bersama<br>49. Merasa bagian dari organisasi<br>50. Tidak takut dalam menyampaikan pendapat<br>51. Kepercayaan terhadap teman kerja<br>52. Keyakinan untuk bisa menggapai tujuan bersama  |
|                                       | Penegakan nilai-nilai ( <i>alignment of values</i> ) ( $Z_3$ )              | 53. Keyakinan akan tujuan organisasi ke arah positif<br>54. Kepercayaan kepada manajemen<br>55. Perasaan bertanggungjawab dengan ketercapaian misi organisasi<br>56. Kepercayaan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan pegawai<br>57. Perasaan bahwa organisasi peduli dalam peningkatan spirit pegawai |
| Kinerja ( $Y$ ) [13]                  | Kualitas ( $Y_1$ )  | 58. Kerapian<br>59. Ketelitian<br>60. Tidak mengabaikan substansi pekerjaan  |
|                                       | Kuantitas ( $Y_2$ )   | 61. Jumlah pekerjaan   |
|                                       | Tanggung Jawab ( $Y_3$ )  | 62. Hasil Kerja<br>63. Sarana dan prasarana  |

|  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
|  |                             | 64. Perilaku Kerja                        |
|  | Kerjasama (Y <sub>4</sub> ) | 65. Vertikal<br>66. Horizontal            |
|  | Inisiatif (Y <sub>5</sub> ) | 67. Pekerjaan<br>68. Penyelesaian Masalah |

## 2.5 Teknik Analisa Data

*Partial Least Squares* (PLS) digunakan untuk analisis inferensial pada penelitian ini. Model ini merupakan teknik analisis multivariat yang memungkinkan pengujian hubungan antar variabel dan pada akhirnya memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. *Partial Least Squares* (PLS) merupakan metode ampuh yang tidak memerlukan data pada skala tertentu dan memiliki ukuran sampel yang relatif kecil. PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Model pengukuran PLS dikembangkan sebagai metode umum untuk menghitung atau memperkirakan model jalur dengan menggunakan variabel laten dengan beberapa indikator [33]. Langkah-langkah memodelkan persamaan struktural PLS adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Langkah – Langkah PLS

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Karakteristik Responden

Data mengenai karakteristik responden bertujuan untuk mengetahui profil dari responden dalam penelitian yaitu 120 pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Tabel 4 berikut menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja.

Tabel 4. Data Karakteristik Responden

| No. | Variabel      | Klasifikasi   | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|-----|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 1.  | Jenis Kelamin | Laki-laki     | 48             | 40%            |
|     |               | Perempuan     | 72             | 60%            |
|     |               | <b>Jumlah</b> | <b>120</b>     | <b>100%</b>    |
| 2.  | Usia          | 35 – 40 Tahun | 13             | 10,8%          |
|     |               | 41 – 45 Tahun | 18             | 15%            |
|     |               | 46 – 50 Tahun | 21             | 17,5%          |
|     |               | 51 – 55 Tahun | 27             | 22,5%          |
|     |               | >55 Tahun     | 41             | 34,2%          |
|     |               | <b>Jumlah</b> | <b>120</b>     | <b>100%</b>    |

|    |                   |               |            |             |
|----|-------------------|---------------|------------|-------------|
| 3. | <b>Masa Kerja</b> | 1 – 5 Tahun   | 1          | 0,8%        |
|    |                   | 6 – 10 Tahun  | 2          | 1,7%        |
|    |                   | 11 – 15 Tahun | 16         | 13,3%       |
|    |                   | >15 Tahun     | 105        | 87,5%       |
|    |                   | <b>Jumlah</b> | <b>120</b> | <b>100%</b> |

Tabel 4 menunjukkan jumlah pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo yang menjadi sampel penelitian sebanyak 120 orang. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 60%. Responden terbanyak pada usia >55 tahun dengan presentase 34,2% dari jumlah responden yang ada, hal ini mengindikasikan pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo berada pada rentang usia menjelang purna tugas. Hal ini bukan tidak mungkin akan berpengaruh terhadap semangat para ASN dalam merencanakan masa depannya dalam hal mengumpulkan kebutuhan angka kreditnya. Jika dilihat dari masa kerja yang bekerja selama >15 Tahun mendominasi dengan persentase sebesar 87,5%, yang mengindikasikan bahwa para pejabat hasil penyetaraan tersebut memiliki masa kerja yang cukup lama.

#### a. Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif merupakan teknik yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau menggambarkan sesuatu apa adanya. Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui tanggapan 120 responden terhadap berbagai pernyataan yang dimasukkan dalam kuesioner. Kuesioner yang disebarakan terdiri dari 55 item deskriptif yang mencerminkan indikator variabel seperti kompetensi, pengembangan karir, dan komitmen pegawai terhadap kinerja melalui spiritualitas. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *semantic differential* dari angka 1 sampai angka 5, dimana 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=ragu-ragu, 4=setuju, 5=sangat setuju.

#### i. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Analisis statistik deskriptif terhadap variabel digunakan untuk menampilkan gambaran umum mengenai apa yang dikatakan responden dan jawabannya. Analisis ini menggunakan nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi untuk setiap item pernyataan yang diisi oleh responden. Analisis deskriptif variabel kemampuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

**Tabel 5. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi**

| Dimensi          | Item                        | Pernyataan  | Ket    | Mean  | St. Dev | Min | Max |
|------------------|-----------------------------|---|--------|-------|---------|-----|-----|
| Motif            | X <sub>1.1</sub>            | <i>Saya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk mengikuti perkembangan yang ada</i> | Setuju | 4,2   | 0,6933  | 4   | 5   |
|                  | X <sub>1.1</sub>            | <i>Saya memandang pekerjaan tidak semata-mata karena upah</i>   | Setuju | 4,13) | 0,9069  | 1   | 5   |
|                  | <b>Mean = 4,17 (Setuju)</b> |   |        |       |         |     |     |
| Karakter / Sifat | X <sub>1.2</sub>            | <i>Saya memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik</i>                                 | Setuju | 4,2   | 0,6429  | 2   | 5   |
|                  | X <sub>1.2</sub>            | <i>Saya menggunakan waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku</i>  | Setuju | 4,22  | 0,5528  | 3   | 5   |
|                  | <b>Mean = 4,21 (Setuju)</b> |   |        |       |         |     |     |
| Konsep Diri      | X <sub>1.3</sub>            | <i>Saya mampu mengenali dan mengatasi permasalahan yang muncul dalam melaksanakan sebuah pekerjaan</i>                            | Setuju | 4,22  | 0,5864  | 3   | 5   |
|                  | X <sub>1.3</sub>            | <i>Saya memiliki kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja</i>   | Setuju | 4,35  | 0,549   | 3   | 5   |
|                  | <b>Mean = 4,28 (Setuju)</b> |   |        |       |         |     |     |
| Pengetahuan      | X <sub>1.4</sub>            | <i>Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan</i>                             | Setuju | 4,08  | 0,6756  | 2   | 5   |
|                  | X <sub>1.4</sub>            | <i>Saya memiliki kemampuan koordinasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</i>  | Setuju | 4,3   | 0,6298  | 2   | 5   |

|                                      |                             |  |        |      |        |   |   |
|--------------------------------------|-----------------------------|--|--------|------|--------|---|---|
|                                      | X <sub>1,4</sub>            | <i>Saya mampu bekerja sama dengan tim bila diperlukan</i>  | Setuju | 4,35 | 0,5446 | 3 | 5 |
| <b>Mean = 4,24 (Setuju)</b>          |                             |  |        |      |        |   |   |
| Keterampilan                         | X <sub>1,5</sub>            | <i>Saya mampu melihat dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain</i>      | Setuju | 4,23 | 0,5864 | 3 | 5 |
|                                      | X <sub>1,5</sub>            | <i>Saya mampu menanggapi dengan cepat dan tepat permintaan dan pertanyaan pihak yang membutuhkan</i> | Setuju | 4,2  | 0,6811 | 1 | 5 |
|                                      | <b>Mean = 4,22 (Setuju)</b> |  |        |      |        |   |   |
| <b>Average Mean = 4,224 (Setuju)</b> |                             |  |        |      |        |   |   |

Pada tabel 5 diketahui beberapa tanggapan responden terkait Kompetensi pejabat hasil penyetaraan. Ada 5 indikator yang disajikan dalam beberapa item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian untuk menggambarkan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat hasil penyetaraan meliputi motif, karakter/sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dari analisis deskriptif yang disajikan pada tabel 5 dapat dilihat respon yang diberikan responden positif terkait kompetensi. Hal ini menunjukkan para pejabat fungsional hasil penyetaraan merasa bahwa dirinya memiliki kompetensi yang tinggi dengan nilai *average mean* sebesar 4,224 untuk semua indikator.

## ii. Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Variabel Pengembangan karir dinilai oleh beberapa pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

**Tabel 6. Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir**

| Dimensi                       | Item                           | Pernyataan   | Ket       | Mean | St. Dev | Min | Max |
|-------------------------------|--------------------------------|--|-----------|------|---------|-----|-----|
| Perlakuan adil dalam berkarir | X <sub>2,1</sub>               | <i>Saya merasakan bahwa mendapatkan kesempatan yang sama dalam berkarir</i>  | Setuju    | 4,14 | 0,7367  | 1   | 5   |
|                               | X <sub>2,1</sub>               | <i>Saya merasakan bahwa mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan</i>  | Setuju    | 4,27 | 0,6703  | 1   | 5   |
|                               | <b>Mean = 4,21 (Setuju)</b>    |  |           |      |         |     |     |
| Informasi peluang promosi     | X <sub>2,2</sub>               | <i>Informasi peluang promosi dapat dengan mudah saya dapatkan baik dari rekan kerja maupun instansi</i>  | Ragu-ragu | 3,35 | 0,8855  | 1   | 5   |
|                               | X <sub>2,2</sub>               | <i>Informasi pengembangan karir (mendapatkan angka kredit dan pengurusan DUPAK) dapat dengan mudah saya dapatkan baik dari rekan kerja maupun instansi</i> | Ragu-ragu | 3,34 | 0,8950  | 1   | 5   |
|                               | <b>Mean = 3,35 (Ragu-ragu)</b> |  |           |      |         |     |     |
| Kepedulian atasan langsung    | X <sub>2,3</sub>               | <i>Saya selalu mendapatkan masukan dan arahan dari atasan dalam bekerja</i>  | Ragu-ragu | 3,76 | 1,0289  | 1   | 5   |
|                               | <b>Mean = 3,76 (Ragu-ragu)</b> |  |           |      |         |     |     |
| Minat untuk dipromosikan      | X <sub>2,4</sub>               | <i>Saya sangat termotivasi untuk meningkatkan jenjang karir saya saat ini di instansi</i>  | Setuju    | 4,02 | 0,7445  | 1   | 5   |
|                               | X <sub>2,4</sub>               | <i>Saya terus berusaha mengembangkan potensi diri dengan bersedia ditempatkan di berbagai posisi pekerjaan</i>   | Setuju    | 4,13 | 0,6973  | 1   | 5   |
|                               | <b>Mean = 4,08 (Setuju)</b>    |  |           |      |         |     |     |
| Tingkat Kepuasan              | X <sub>2,5</sub>               | <i>Posisi jabatan yang diberikan sekarang sudah sesuai dengan passion/keahlian saya</i>  | Ragu-ragu | 3,58 | 0,9497  | 1   | 5   |
|                               | X <sub>2,5</sub>               | <i>Posisi jabatan yang diberikan sekarang sudah sesuai dengan pendidikan saya</i>  | Ragu-ragu | 3,58 | 0,9665  | 1   | 5   |
|                               | <b>Mean = 3,58 (Ragu-ragu)</b> |  |           |      |         |     |     |

**Average Mean = 3,79 (Ragu-ragu)**

Pada tabel 6 beberapa tanggapan yang diberikan oleh responden terkait pengembangan karir pejabat fungsional hasil penyetaraan. Ada 5 indikator yang disajikan dalam beberapa item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian untuk menggambarkan pengembangan karir yang dimiliki oleh pejabat hasil penyetaraan meliputi perlakuan adil dalam berkarir, informasi peluang promosi, kepedulian atasan langsung, minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan. Dari analisis deskriptif yang disajikan pada tabel 6 menggambarkan keraguan responden dalam merespon pernyataan terkait pengembangan karir. Hal ini menunjukkan para pejabat fungsional hasil penyetaraan masih ragu terkait keberlanjutan mereka sebagai pejabat fungsional dengan nilai *average mean* sebesar 3,79 untuk semua indikator.

### iii. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* dinilai oleh beberapa pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

**Tabel 7. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement***

| Dimensi                             | Item             | Pernyataan  | Ket       | Mean | St. Dev | Min | Max |
|-------------------------------------|------------------|---|-----------|------|---------|-----|-----|
| <i>Vigor</i>                        | X <sub>3.1</sub> | <i>Saya memiliki energi yang tinggi dalam bekerja di bawah tekanan</i>                    | Ragu-ragu | 3,62 | 0,9793  | 1   | 5   |
|                                     | X <sub>3.1</sub> | <i>Saya merasa tangguh dalam menghadapi berbagai macam tantangan dalam pekerjaan</i>      | Ragu-ragu | 3,94 | 0,6896  | 2   | 5   |
|                                     | X <sub>3.1</sub> | <i>Saya tidak mudah menyerah saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan</i>                | Setuju    | 4,16 | 0,6217  | 3   | 5   |
|                                     | X <sub>3.1</sub> | <i>Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan optimal</i>                                 | Setuju    | 4,16 | 0,5797  | 2   | 5   |
| <b>Mean = 3,97 (Ragu-ragu)</b>      |                  |   |           |      |         |     |     |
| <i>Dedication</i>                   | X <sub>3.2</sub> | <i>Saya selalu tertarik dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan lembaga/organisasi</i> | Setuju    | 4,02 | 0,6215  | 2   | 5   |
|                                     | X <sub>3.2</sub> | <i>Saya suka memberikan masukan positif untuk kemajuan lembaga</i>                        | Ragu-ragu | 3,97 | 0,6973  | 2   | 5   |
|                                     | X <sub>3.2</sub> | <i>Saya bersedia menerima berbagai pekerjaan yang diberikan kepada saya</i>               | Setuju    | 4,18 | 0,5498  | 3   | 5   |
| <b>Mean = 4,06 (Setuju)</b>         |                  |   |           |      |         |     |     |
| <i>Absorption</i>                   | X <sub>3.3</sub> | <i>Saya selalu fokus dan penuh ketenangan dalam menyelesaikan pekerjaan</i>               | Setuju    | 4,04 | 0,6271  | 2   | 5   |
|                                     | X <sub>3.3</sub> | <i>Saya merasa senang jika lembaga melibatkan saya dalam berbagai kegiatan</i>            | Setuju    | 4,03 | 0,6601  | 2   | 5   |
|                                     | X <sub>3.3</sub> | <i>Saya merasa larut dalam pekerjaan hingga tak sadar waktu cepat berlalu</i>             | Ragu-ragu | 3,94 | 0,8147  | 1   | 5   |
| <b>Mean = 4,00 (Setuju)</b>         |                  |   |           |      |         |     |     |
| <b>Average Mean = 4,01 (Setuju)</b> |                  |   |           |      |         |     |     |

Pada tabel 7 terdapat beberapa tanggapan responden terkait *employee engagement* yang dimiliki pejabat fungsional hasil penyetaraan. Ada 3 indikator yang disajikan dalam beberapa item pernyataan dalam kuesioner penelitian untuk menggambarkan *employee engagement* yang dimiliki oleh pejabat hasil penyetaraan meliputi *vigor*, *dedication*, *absorption*. Dari analisis deskriptif yang tersaji dalam tabel 7 terlihat bahwa respon yang diberikan responden positif terkait *employee engagement*. Hal ini menunjukkan para pejabat fungsional hasil penyetaraan memiliki *employee engagement* yang tinggi dengan nilai *average mean* sebesar 4,01 untuk semua indikator.

### iv. Analisis Deskriptif Variabel Spiritualitas

Variabel spiritualitas dinilai oleh beberapa pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 8 berikut :

**Tabel 8. Analisis Deskriptif Variabel Spiritualitas**

| Dimensi | Item | Pernyataan | Ket | Mean | St. Dev | Min | Max |
|---------|------|------------|-----|------|---------|-----|-----|
|---------|------|------------|-----|------|---------|-----|-----|

|   |                             |   |        |      |        |   |   |
|---|-----------------------------|---|--------|------|--------|---|---|
| Perasaan bermakna dalam pekerjaan ( <i>meaning work</i> )         | X <sub>4.1</sub>            | <i>Saya merasakan bahwa pekerjaan saat ini berhubungan dengan hal penting dalam hidup</i>     | Setuju | 4,21 | 0,6242 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.1</sub>            | <i>Saya melihat adanya hubungan antara pekerjaan dengan kebaikan sosial</i>                   | Setuju | 4,28 | 0,5792 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.1</sub>            | <i>Saya merasakan kegembiraan dalam bekerja</i>   | Setuju | 4,09 | 0,5797 | 3 | 5 |
|   | X <sub>4.1</sub>            | <i>Saya merasakan adanya spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan</i>                          | Setuju | 4,09 | 0,5797 | 3 | 5 |
| <b>Mean = 4,17 (Setuju)</b>                                       |                             |   |        |      |        |   |   |
| Perasaan terhubung dengan komunitas ( <i>sense of community</i> ) | X <sub>4.2</sub>            | <i>Saya merasa dihargai ketika bekerja sama dengan orang lain</i>                             | Setuju | 4,11 | 9,4987 | 3 | 5 |
|   | X <sub>4.2</sub>            | <i>Saya merasa sebagai bagian dari komunitas di tempat kerja</i>                              | Setuju | 4,16 | 0,5185 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.2</sub>            | <i>Saya merasa leluasa dalam mengekspresikan pendapat di tempat kerja</i>                     | Setuju | 4,01 | 0,5423 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.2</sub>            | <i>Saya percaya bahwa rekan kerja saling mendukung satu sama lain</i>                         | Setuju | 4,08 | 0,5525 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.2</sub>            | <i>Saya merasa bahwa setiap pegawai harus mencapai tujuan bersama</i>                         | Setuju | 4,26 | 0,5103 | 3 | 5 |
| <b>Mean = 4,12 (Setuju)</b>                                       |                             |   |        |      |        |   |   |
| Penegakan nilai-nilai ( <i>alignment of values</i> )              | X <sub>4.3</sub>            | <i>Saya merasa bahwa organisasi menjalankan nilai-nilai yang positif</i>                      | Setuju | 4,25 | 0,5226 | 3 | 5 |
|   | X <sub>4.3</sub>            | <i>Saya merasa bahwa manajemen memiliki conscience/ hati nurani</i>                           | Setuju | 4,15 | 0,5599 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.3</sub>            | <i>Saya merasa terhubung dengan misi organisasi</i>   | Setuju | 4,13 | 0,5641 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.3</sub>            | <i>Saya merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai</i>                     | Setuju | 4,12 | 0,6158 | 2 | 5 |
|   | X <sub>4.3</sub>            | <i>Saya merasa bahwa organisasi peduli pada hal yang dapat meningkatkan spirit pegawainya</i> | Setuju | 4,11 | 0,6324 | 2 | 5 |
|   | <b>Mean = 4,15 (Setuju)</b> |   |        |      |        |   |   |
| <b>Average Mean = 4,15 (Setuju)</b>                               |                             |   |        |      |        |   |   |

Pada tabel 8 diketahui beberapa tanggapan yang diberikan responden terkait spiritualitas yang dimiliki pejabat fungsional hasil penyetaraan. Ada 3 indikator dalam bentuk pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian untuk menggambarkan spiritualitas yang dimiliki oleh pejabat hasil penyetaraan meliputi *meaningful work*, *sense of community*, *alignment of values*. Dari analisis deskriptif yang disajikan dalam table 8 dapat dilihat bahwa respon positif yang diberikan responden terkait spiritualitas. Hal ini menunjukkan para pejabat fungsional hasil penyetaraan memiliki spiritualitas yang tinggi dengan nilai *average mean* sebesar 4,15 untuk semua indikator.

#### v. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Variabel kinerja dinilai oleh beberapa pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel 9 berikut :

**Tabel 9. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja**

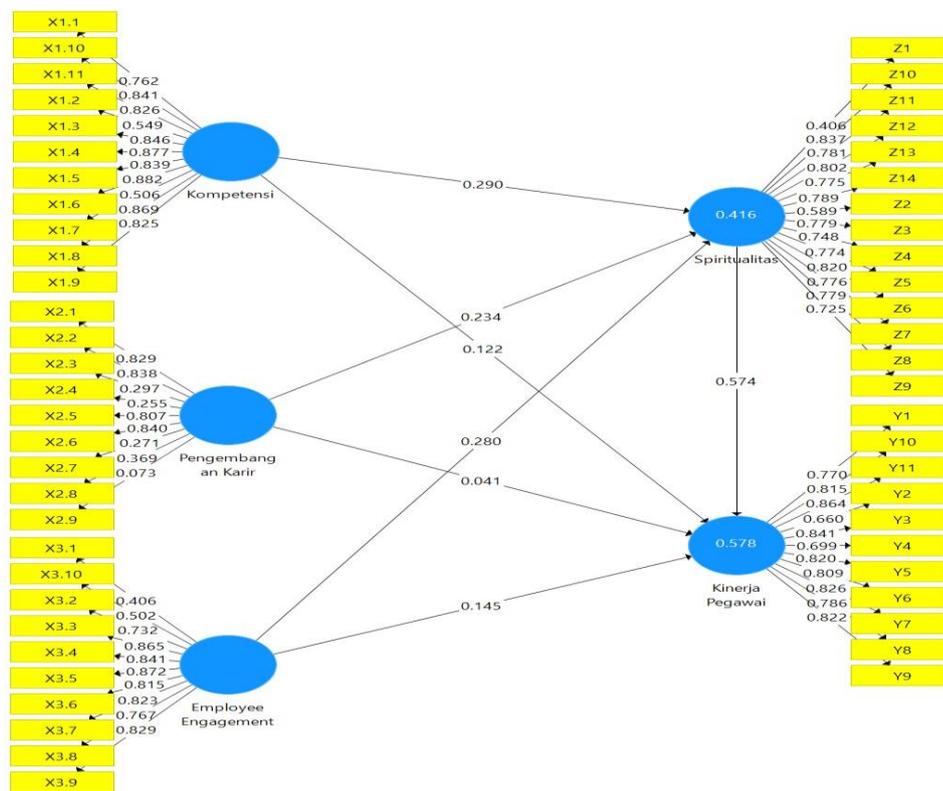
| Dimensi                     | Item             | Pernyataan  | Ket       | Mean | St. Dev | Min | Max |
|-----------------------------|------------------|---|-----------|------|---------|-----|-----|
| Kualitas                    | X <sub>5.1</sub> | <i>Saya selalu bersikap rapi dalam bekerja di berbagai hal</i>                                  | Setuju    | 4,2  | 0,5282  | 3   | 5   |
|                             | X <sub>5.1</sub> | <i>Saya jarang sekali ceroboh dalam menyelesaikan pekerjaan</i>                                 | Setuju    | 4,06 | 0,6648  | 2   | 5   |
| <b>Mean = 4,13 (Setuju)</b> |                  |   |           |      |         |     |     |
| Kuantitas                   | X <sub>5.2</sub> | <i>Saya merasa bahwa keterampilan yang saya miliki cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya</i> | Setuju    | 4,06 | 0,6520  | 2   | 5   |
|                             | X <sub>5.2</sub> | <i>Saya dapat mengerjakan berbagai jenis dan jumlah pekerjaan dalam satu waktu tertentu</i>     | Ragu-ragu | 3,86 | 0,7702  | 2   | 5   |

| <i>Mean = 3,96 (Ragu-ragu)</i>      |                  |   |        |      |        |   |   |
|-------------------------------------|------------------|---|--------|------|--------|---|---|
| Tanggung jawab                      | X <sub>5.3</sub> | Saya selalu bertanggung jawab untuk menghasilkan kinerja yang baik                                    | Setuju | 4,23 | 0,6023 | 2 | 5 |
|                                     | X <sub>5.3</sub> | Saya selalu bertanggung jawab dalam menggunakan peralatan atau fasilitas yang disediakan oleh lembaga | Setuju | 4,28 | 0,5528 | 2 | 5 |
| <i>Mean = 4,26 (Setuju)</i>         |                  |   |        |      |        |   |   |
| Kerjasama                           | X <sub>5.4</sub> | Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan  | Setuju | 4,27 | 0,5459 | 3 | 5 |
|                                     | X <sub>5.4</sub> | Saya selalu memperhatikan perilaku kerja saya dalam bekerja   | Setuju | 4,18 | 0,5498 | 2 | 5 |
|                                     | X <sub>5.4</sub> | Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja   | Setuju | 4,31 | 0,5459 | 3 | 5 |
| <i>Mean = 4,25 (Setuju)</i>         |                  |   |        |      |        |   |   |
| Tingkat Kepuasan                    | X <sub>5.5</sub> | Saya selalu berinisiatif dalam bekerja  | Setuju | 4,17 | 0,5551 | 2 | 5 |
|                                     | X <sub>5.5</sub> | Saya dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan   | Setuju | 4,11 | 0,6189 | 2 | 5 |
| <i>Mean = 4,14 (Setuju)</i>         |                  |   |        |      |        |   |   |
| <i>Average Mean = 4,15 (Setuju)</i> |                  |   |        |      |        |   |   |

Pada tabel 9 terlihat beberapa tanggapan yang diberikan oleh responden terkait kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan. Ada 5 indikator yang disajikan dalam beberapa pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian untuk menggambarkan kinerja yang dimiliki oleh pejabat hasil penyetaraan meliputi kualitas, kuantitas, tanggungjawab, kerjasama, inisiatif. Dari analisis deskriptif yang disajikan pada table 9 dapat dilihat bahwa responden memberikan respon keraguan terkait kinerja. Hal ini menunjukkan para pejabat fungsional hasil penyetaraan merasa memiliki kinerja yang baik dengan nilai *average mean* sebesar 4,15 untuk semua indikator.

#### **b. Model Pengukuran (Outer Model)**

Langkah pertama adalah menguji model untuk membuktikan apakah model tersebut memenuhi validitas konvergen yakni *loading factor* setiap indikator pada setiap konstruk memenuhi validitas konvergen. Hasil uji validitas diagram jalur pertama menggunakan Smart PLS 3.0 menunjukkan diagram jalur yang terbentuk adalah:



Gambar 3. Outer Model sebelum Re-estimasi

Suatu indikator dikatakan valid apabila mempunyai nilai lebih besar dari 0,7 [33]. Dalam penelitian ini nilai loading factor untuk setiap indikator sebaiknya > 0,7. Jika tidak memenuhi maka indikator tersebut akan dibuang dan tidak dapat digunakan.

Langkah selanjutnya ialah memenuhi syarat uji validitas konvergent yang kedua yaitu melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan. Nilai minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50. Hasil dari penelitian memperlihatkan nilai AVE yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

| No. | Variabel            | AVE   | Keterangan (Valid = AVE > 0,5) |
|-----|---------------------|-------|--------------------------------|
| 1.  | Kompetensi          | 0,719 | Valid                          |
| 2.  | Pengembangan Karir  | 0,697 | Valid                          |
| 3.  | Employee Engagement | 0,675 | Valid                          |
| 4.  | Spiritualitas       | 0,623 | Valid                          |
| 5.  | Kinerja Pegawai     | 0,680 | Valid                          |

Sumber : Data Olahan PLS (2024)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua nilai AVE memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5 yang merupakan batas minimum nilai AVE yang dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa syarat kedua pengujian validitas konvergen terpenuhi dalam penelitian ini. Artinya variabel kompetensi, pengembangan karir, keterikatan pegawai, spiritualitas, dan kinerja lolos uji validitas konvergen dengan nilai AVE.

**c. Uji Instrumen Penelitian**  
**Uji Validitas Diskriminan**

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai cross loading masing-masing indikator :

Tabel 11. Nilai *Cross Loading Factor*

|       | Kompetensi |      | Pengembangan Karir |      | Employee Engagement |     | Kinerja |     | Spiritualitas |
|-------|------------|------|--------------------|------|---------------------|-----|---------|-----|---------------|
| X1.1  | 0.758      | X2.1 | 0.838              | X3.2 | 0.724               | Y1  | 0.748   | Z10 | 0.847         |
| X1.10 | 0.843      | X2.2 | 0.846              | X3.3 | 0.876               | Y10 | 0.83    | Z11 | 0.794         |
| X1.11 | 0.835      | X2.5 | 0.813              | X3.4 | 0.846               | Y11 | 0.866   | Z12 | 0.812         |
| X1.3  | 0.855      | X2.6 | 0.842              | X3.5 | 0.876               | Y3  | 0.828   | Z13 | 0.78          |
| X1.4  | 0.884      |      |                    | X3.6 | 0.819               | Y5  | 0.816   | Z14 | 0.805         |
| X1.5  | 0.845      |      |                    | X3.7 | 0.82                | Y6  | 0.823   | Z3  | 0.771         |
| X1.6  | 0.894      |      |                    | X3.8 | 0.773               | Y7  | 0.828   | Z4  | 0.735         |
| X1.8  | 0.88       |      |                    | X3.9 | 0.825               | Y8  | 0.819   | Z5  | 0.763         |
| X1.9  | 0.831      |      |                    |      |                     | Y9  | 0.856   | Z6  | 0.828         |
|       |            |      |                    |      |                     |     |         | Z7  | 0.791         |
|       |            |      |                    |      |                     |     |         | Z8  | 0.799         |
|       |            |      |                    |      |                     |     |         | Z9  | 0.743         |

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini lolos tahap uji validitas diskriminan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan memastikan bahwa seluruh nilai cross-loading dari indikator yang digunakan dalam pengujian tidak melebihi nilai loading konstruk. Dengan kata lain, hal ini menunjukkan bahwa berbagai indikator penyusunnya tidak berkorelasi tinggi.

### Uji Reliabilitas

Tahap selanjutnya adalah tahap uji reliabilitas setelah diperoleh hasil uji validitas. Uji reliabilitas dapat dilihat pada output Smart PL yang diperoleh nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel penyusunnya. Suatu konstruk dikatakan reliable jika nilai composite reliability di atas 0,60. Uji reliabilitas juga dapat dilihat dengan cara melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai cronbachs alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dinyatakan reliable jika nilai cronbachs alpha diatas 0,7. Berikut ini tabel nilai loading untuk konstruk variabel penelitian dari hasil program Smart PLS:

Tabel 12. *Construct Reliability and Validity*

|                            | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------|
| <i>Employee Engagement</i> | 0.931                   | 0.943                        |
| Kinerja                    | 0.941                   | 0.950                        |
| Kompetensi                 | 0.95                    | 0.958                        |
| Pengembangan Karir         | 0.855                   | 0.902                        |
| Spiritualitas              | 0.945                   | 0.952                        |

Dari tabel 12 menunjukkan nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability untuk seluruh konstruk lebih besar dari 0,7. Artinya semua konfigurasi pada model estimasi memenuhi kriteria pengujian.

### Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan model struktural yang dibangun robust dan akurat. Pengujian terhadap model ini dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*, nilai koefisien analisis jalur (*Path Coefficients*), dan nilai *t-statistic*.

Tabel 13. Nilai *R-Square*

| Variabel Kriterion | Variabel Prediktor  | R-Square |
|--------------------|---|----------|
| Kinerja Pegawai    | Kompetensi<br>Pengembangan Karir<br><i>Employee Engagement</i><br>Spiritualitas | 0,562    |

Berdasarkan tabel 13 didapatkan nilai *R-square* dari variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,562. Ini berarti bahwa variabel Kompetensi, variabel Pengembangan Karir, variabel *Employee Engagement* dan variabel Spiritualitas dalam model

mampu menjelaskan varians dari variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,562 (56,2%). Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Setelah unsur-unsur pernyataan setiap variabel dinyatakan valid dan reliabel, maka dapat dilakukan uji t statistik. Uji t digunakan untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh variabel Kompetensi, Pengembangan Karir, *Employee engagement* dan Spiritualitas terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Berikut hasil *Path Coefficients* pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

**Tabel 14. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

|    | <b>Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)</b> | <b>Koefisien Parameter</b> | <b>T Statistics</b> | <b>P Values</b> | <b>Hasil</b>    |
|----|--|----------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| H1 | Kompetensi -> Spiritualitas -> Kinerja           | 0.161                      | 2.104               | <b>0.037</b>    | <b>Diterima</b> |
| H2 | Pengembangan Karir -> Spiritualitas -> Kinerja   | 0.126                      | 1.752               | <b>0.082</b>    | <b>Ditolak</b>  |
| H3 | Employee Engagement -> Spiritualitas -> Kinerja  | 0.161                      | 1.962               | <b>0.046</b>    | <b>Diterima</b> |

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

1. Hipotesis 1, Kompetensi melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwa p-value sebesar 0.037 dan koefisien jalur sebesar 0.161. Karena nilai P-value < 0.05 maka H1 (Hipotesis 1) diterima. Jadi, kompetensi melalui Spiritualitas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Hipotesis 2, Pengembangan Karir melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa P-value sebesar 0.082 dan koefisien jalur sebesar 0.126. Karena nilai p-value > 0.05 maka H2 (Hipotesis 2) ditolak. Jadi, pengembangan karir melalui Spiritualitas tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Hipotesis 3, *Employee Engagement* melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan tabel di atas bisa dilihat bahwasanya p-value sebesar 0.046 dan koefisien jalur sebesar 0.161. Karena nilai p-value < 0.05 maka H3 (Hipotesis 3) diterima. Jadi, *Employee engagement* melalui spiritualitas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 3.6 Pembahasan

Dari hasil analisis penelitian terkait kompetensi, pengembangan karir, *employee engagement* dengan spiritualitas sebagai variabel *Intervening* dalam peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.6.1 Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo melalui spiritualitas sebagai Mediasi

Pada penelitian ini hasil pengolahan statistic didapatkan bahwa spiritualitas mampu memediasi variabel kompetensi terhadap kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo dengan koefisien jalur sebesar 0,161 dan *p-value* sebesar 0,037 lebih kecil 0,05 (signifikan). Ini berarti bahwa kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo dengan spiritualitas sebagai variabel *intervening*. Tingginya kompetensi yang dimiliki oleh pejabat penyetaraan mampu meningkatkan kinerja dengan adanya spiritualitas. Hasil ini senada dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [34] dimana hasil penelitiannya menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi terbukti mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja [35]. Hasil serupa juga diperoleh dari [36][37][38] juga menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kapabilitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh [39] menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kompetensi kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di setiap organisasi. Dengan adanya spiritualitas, pegawai yang berkompoten akan terus termotivasi untuk selalu bekerja dengan baik sehingga setiap pegawai akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor penentu kompetensi adalah

tingkat pendidikan dari para pejabat penyetaraan. Para pejabat hasil penyetaraan mayoritas berpendidikan tinggi. Dari 120 orang pejabat penyetaraan tercatat 63 orang berijazah S1 dan 42 orang berijazah S2/S3. Para pejabat hasil penyetaraan pada saat ini merasa mempunyai kompetensi dan keterampilan seiring dengan tingkat pendidikan yang dimiliki. Hal ini tergambarkan pada hasil jawaban kuisioner yang responden sampaikan seperti diuraikan pada tabel 5 di atas.

Pada penelitian sebelumnya penelitian sebelumnya juga didapatkan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh [40] menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara spiritualitas dengan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian juga menjelaskan bahwa bila spiritual pegawai baik maka akan mendorong seseorang menyalurkan segenap kemampuannya untuk bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Spiritualitas tidak serta merta berarti agama, melainkan membimbing manusia untuk menyadari makna hidup. Bersikap spiritual berarti menjadi orang yang menyadari nilai-nilai kehidupannya, dan orang yang mempunyai nilai-nilai spiritual yang tinggi, melakukan apa yang benar dan baik dalam hidupnya. Melalui spiritualitas di tempat kerja, pegawai dapat merasa diterima dan memberi makna lebih pada kehidupan dan pekerjaannya. [41].

Para pejabat fungsional hasil penyetaraan yang memiliki kompetensi yang tinggi perlu dibangun spiritualitasnya. Tingginya spiritualitas dapat ditingkatkan dengan membangun komunikasi dan kerjasama dengan orang lain di tempat kerja. Spiritualitas yang merupakan pemahaman akan nilai hidup akan membuat seseorang mempunyai perilaku yang baik dan ikhlas dalam menjalani hidup, memiliki keyakinan bahwa tuhan menjamin hidup kita, maka akan meningkatkan motivasi hidup dan bahkan motivasi untuk bekerja, sehingga akan meningkatkan kinerja seseorang. Dengan spiritualitas yang dimiliki akan membuat kompetensi para pegawai penyetaraan tersalurkan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam penelitian ini variabel kompetensi terdiri dari 5 dimensi meliputi motif, karakter/sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dari 5 (lima) dimensi yang mengukur kompetensi terlihat bahwa ada 3 (tiga) dimensi kompetensi yang mencerminkan (valid) dalam mengukur kompetensi pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo yaitu (1) dimensi konsep diri meliputi kemampuan memecahkan masalah (*problem solving ability*), kepemimpinan (*leadership ability*), dan kemampuan bekerja dalam tim dan hubungan kerja (*team working and relationship building skills*); (2) dimensi pengetahuan meliputi memiliki pengetahuan yang luas (*knowledge ability*); dan (3) dimensi keterampilan yang meliputi kemampuan melihat masalah yang besar dan mempengaruhi (*ability to see bigger picture and influencing and persuading abilities*). Sedangkan 2 (dua) dimensi yang lain yaitu (1) kemampuan motif meliputi pandangan pekerjaan semata karena gaji; dan dimensi karakter/sifat meliputi kemampuan mengatur waktu (*self and time management skills*) belum mencerminkan kompetensi pada pejabat hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

### 3.6.2 Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo melalui spiritualitas sebagai Mediasi

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa pengembangan karir melalui spiritualitas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo dengan koefisien jalur sebesar 0,126 dan *p-value* sebesar 0,082 di atas 0,05 (tidak signifikan). Sesuai dengan hasil data yang diperoleh bahwa pengembangan karir pejabat fungsional hasil penyetaraan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Keberadaan spiritualitas sebagai variabel intervening tidak merubah hasil keputusan untuk menolak  $H_0$ . Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan [42] yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Demikian pula penelitian [43][44] menunjukkan bahwa pegawai didorong untuk meningkatkan kinerjanya melalui pengembangan karir, karena pengembangan karir dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan baik [45]. Pengembangan karir juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya pengembangan karir dapat mendorong atau memudahkan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya karena lebih mudah memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, dengan mendorong pengembangan karir pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai [46].

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 6 dapat dilihat bahwa rata-rata responden memberikan respon ragu-ragu pada beberapa pernyataan yang disajikan dalam mengukur variabel pengembangan karir. Ini menandakan bahwa para pejabat hasil penyetaraan masih belum yakin akan masa depan karir mereka ketika menduduki jabatan sebagai pejabat fungsional. Beberapa kendala atau permasalahan yang ditemukan peneliti saat penyebaran kuisioner yang menyebabkan keraguan para pejabat fungsional adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Usia

Sebagian besar pejabat hasil penyetaraan yang menjadi responden penelitian rata-rata usianya sudah mendekati masa pensiun, jadi mereka lebih cenderung pasrah dan kurang berminat untuk mengembangkan karirnya dalam mengumpulkan angka kredit sebagai pejabat fungsional. Dari 120 orang yang menjadi responden penelitian, hampir separuh atau sekitar 68 orang yang usianya di atas 50 tahun. Hal ini pastinya berdampak pada peningkatan kinerjanya sehari-hari. Berbeda dengan respon yang diberikan para pejabat hasil penyetaraan yang mendekati usia pensiun, dari

hasil jawaban kuisioner yang diperoleh dapat dilihat bahwa para pejabat hasil penyetaraan yang terbilang usia muda (dibawah 50 tahun) lebih cenderung menyatakan setuju dengan berbagai pernyataan yang disampaikan dalam mengukur variabel pengembangan karir. Ini menjadi penanda bahwa masih ada kemauan dari para pejabat hasil penyetaraan usia muda untuk bersedia mengembangkan karirnya dalam jabatan fungsional. Oleh karena itu, untuk ke depannya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo perlu mempertimbangkan faktor usia dalam peralihan jabatan pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional.

## 2. Faktor ketidaksesuaian kompetensi dan latar belakang pendidikan

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional bagaikan gelombang tsunami yang menerpa jajaran pejabat struktural administrator dan pengawas. Saat diberlakukannya Permen PAN RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, terkesan Pemerintah Daerah masih *wait and see* untuk melangkah. Sehingga setelah muncul deadline 31 Desember 2021, mau tidak mau Pemerintah Daerah bergegas memproses penyetaraan jabatan. Kesiapan instansi untuk melaksanakan penyederhanaan birokrasi tentulah sangat beragam, apalagi untuk tingkat daerah. Hal ini terlihat dari pelaksanaan pelantikan para pejabat penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo yang dilaksanakan pada *last minute* tahun 2021 yakni pada tanggal 31 Desember 2021.

Proses penyetaraan jabatan yang terkesan mengejar *deadline* menyebabkan beberapa pejabat fungsional yang dilantik tidak sesuai kompetensi dan latar belakang pendidikan. Sebagai contoh salah satu pejabat yang dilantik sebagai pejabat fungsional analis wawasan kebangsaan ahli muda di Badan Kesejahteraan Bangsa dan Politik Kabupaten Sidoarjo dengan latar belakang pendidikan S1 lingkungan hidup. Kemudian pejabat di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Sidoarjo dilantik sebagai penilai pajak ahli muda dengan latar belakang pendidikan S2 Teknik. Ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan tentu saja jika dibiarkan akan menyulitkan yang bersangkutan dalam meniti karir sebagai pejabat fungsional. Ini menjadi salah satu alasan mengapa para pejabat hasil penyetaraan kurang tertarik mengembangkan karirnya sesuai jabatan fungsional yang dijabat.

Evaluasi pelaksanaan penyetaraan jabatan sangat perlu dilakukan, mengingat beberapa pejabat yang disetarakan tidak sesuai latar belakang pendidikannya. Oleh karenanya perlu dibuka peluang untuk pejabat fungsional hasil penyetaraan yang tidak sesuai latar belakang pendidikan untuk beralih ke jabatan fungsional yang sesuai latar belakang pendidikannya. Jabatan Fungsional dipilih berdasarkan *passion* sedangkan jabatan struktural adalah amanah/instruksi pimpinan. Sehingga apabila saat dilantik menjadi pejabat fungsional berdasarkan kedudukan sebelumnya yang tidak sesuai dengan *passion*nya, dimungkinkan untuk dapat mengajukan pindah ke jabatan fungsional yang dirasa lebih sesuai tanpa harus menunggu 1 (satu) tahun.

## 3. Faktor sulitnya merubah *mindset*

Efek penyetaraan jabatan tentunya menyisakan pekerjaan rumah yang cukup banyak agar ritme dan laju birokrasi dalam hal ini pemerintah daerah tidak terhambat, salah satunya dengan mengubah pola pikir ASN yang mengalami penyetaraan jabatan. Dalam realisasi proses penyetaraan jabatan tidak mudah mengubah *mindset* Pejabat Struktural menjadi Pejabat Fungsional dalam waktu singkat. Bahkan dimungkinkan terjadi *jetlag*, karena sebelumnya berada pada zona nyaman (tidak ada kewajiban mengumpulkan angka kredit). Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.

Ditambah lagi proses penyetaraan jabatan yang dilakukan tanpa memandang pangkat dan golongan juga menimbulkan polemik tersendiri. Pejabat struktural dengan golongan IV/a diberikan bekal angka kredit yang sama dengan Pejabat Struktural dengan golongan III/b yang baru dalam hitungan bulan dilantik menjadi eselon 4. Menimbulkan kesan ketidakadilan antara eks pejabat struktural yang sudah lama mengabdikan dengan yang baru beberapa bulan menjadi pejabat struktural yang diberi bekal angka kredit sama. Di sisi lain, pegawai yang telah lebih dulu menduduki jabatan fungsional, menuntut adanya perubahan paradigma para pejabat yang mengalami penyetaraan. Adanya gap antara tuntutan dan harapan dengan realisasi mekanisme kerja pejabat yang mengalami penyetaraan seringkali menimbulkan gesekan. Meskipun demikian, kendala-kendala seperti ini masih dalam batas yang dapat ditoleransi. Hal ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap kemauan pejabat fungsional hasil penyetaraan untuk mengembangkan karirnya. Untuk menghadapi situasi seperti ini, perlu adanya wadah konseling sehingga para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan dapat menggali informasi atau bahkan berkonsultasi terkait apa yang seharusnya dilakukan.

## 4. Faktor beban tambahan sebagai subkoordinator

Perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional dalam beberapa hal, merugikan pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan. Secara teori, dengan adanya penyetaraan jabatan, maka pejabat yang terdampak sudah beralih menjadi pejabat fungsional yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Tidak lagi berperan sebagai pihak yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab administrator sebagaimana jabatan sebelumnya. Namun demikian, dalam prakteknya, dunia birokrasi yang masih membutuhkan jenjang penelaahan dan

kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanahi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang dengan kata lain, mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya, sehingga muncul adagium “pejabat fungsional rasa struktural”.

Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat. Meskipun terdapat peraturan yang mengonversi jabatan koordinator dan sub koordinator ke dalam nilai angka kredit, namun hal ini belumlah mencukupi bagi pejabat yang bersangkutan untuk mengumpulkan nilai angka kredit minimal. Pejabat yang bersangkutan tetap harus mengumpulkan berkas-berkas administrasi yang akan dikonversi ke dalam angka kredit jika ingin pangkat dan jabatannya meningkat. Kondisi dimana diperlukan upaya pengumpulan angka kredit, tidak perlu terjadi jika yang bersangkutan masih menjabat sebagai pejabat administrasi.

### 3.6.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo melalui spiritualitas sebagai Mediasi

Pada penelitian ini ditemukan bahwa *Employee engagement* melalui spiritualitas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,161 dan *p-value* sebesar 0,046 lebih kecil 0,05 (signifikan). Ini berarti bahwa *employee engagement* melalui spiritualitas mampu meningkatkan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [47] yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja pegawai. Hal yang sama juga didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh [48] dimana ditemukan terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan pegawai dan kinerja pegawai. Adanya pengaruh antara *employee engagement* dengan kinerja pegawai [49].

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Keberadaan spiritualitas semakin meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan *employee engagement* dibarengi dengan peningkatan spiritualitas akan semakin membuat kinerja pegawai semakin meningkat. Bila melihat uraian jawaban yang disampaikan responden sebagaimana diuraikan pada tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *employee engagement* pejabat penyetaraan tinggi. Temuan ini disebabkan karena para pejabat hasil penyetaraan merasa dirinya sudah berdedikasi tinggi karena pengalamannya dalam berkinerja selama menduduki jabatan struktural. Sumpah janji sebagai ASN untuk bersedia ditempatkan dimana saja menjadikan para pejabat hasil penyetaraan memiliki jiwa yang legowo dengan apa yang sudah diterima. Sifat *nrimo ing pandum* dapat meningkatkan spiritualitas para pejabat hasil penyetaraan yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kerjanya. Peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk berbuat terbaik bagi organisasi, adanya kepedulian rekan kerja, adanya komitmen bersama, pengakuan atau penghargaan terhadap prestasi kerja, adanya budaya menumbuhkan motivasi serta adanya komunikasi yang harmonis antara pegawai. Melihat kondisi yang terjadi pada pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo, beberapa aspek yang mendorong peningkatan *engage* pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan dari permasalahan yang muncul saat melaksanakan tugas baru sebagai pejabat fungsional. Kegiatan ini akan membuat para pejabat penyetaraan merasa lebih dekat antara pimpinan dengan pegawai.

## SIMPULAN

Hasil analisis data dan pembahasan menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Spiritualitas mampu memediasi pengaruh kompetensi dan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan. Begitu juga dengan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan spiritualitas belum mampu memediasi pengaruh antara pengembangan karir dengan kinerja.
2. Beberapa kendala atau permasalahan yang ditemukan peneliti yang menyebabkan keraguan para pejabat fungsional diantaranya:
  - a. *Faktor usia*, sebagian besar pejabat hasil penyetaraan yang menjadi responden penelitian rata-rata usianya sudah mendekati masa pensiun, jadi mereka lebih cenderung pasrah dan kurang berminat untuk mengembangkan karirnya dalam mengumpulkan angka kredit sebagai pejabat fungsional.
  - b. *Faktor ketidaksesuaian kompetensi dan latar belakang pendidikan*, beberapa pejabat fungsional yang dilantik tidak sesuai kompetensi dan latar belakang pendidikan, jika dibiarkan akan menyulitkan yang bersangkutan dalam meniti karir sebagai pejabat fungsional.

- c. *Faktor sulitnya merubah mindset*, pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan
  - d. *Faktor beban tambahan sebagai subkoordinator*, dunia birokrasi masih membutuhkan jenjang penelaahan dan kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator
3. Spiritualitas sangat berperan dalam menentukan kinerja para pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Menjadi spiritual berarti menjadi seseorang yang sadar akan berharganya sebuah kehidupan yang di jalani, dengan begitu seseorang yang memiliki nilai spiritual yang tinggi akan melakukan kebenaran dan kebaikan dalam hidupnya. Dengan adanya spiritualitas di tempat kerja maka para pejabat hasil penyetaraan merasa terlibat dan lebih memiliki makna hidup dan makna pekerjaan bagi dirinya yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kerjanya.
  4. Penelitian ini memiliki banyak kelemahan dikarenakan adanya keterbatasan pada peneliti. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan beberapa kelemahan dan kekurangan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
    - a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hanya terdiri dari empat variabel. Sehingga belum mewakili semua faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pejabat hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo sepenuhnya.
    - b. Dalam proses pengambian data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis sampaikan terima kasih kepada Pejabat Fungsional hasil Penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo yang telah bersedia menjadi responden dan menjawab quisioner dengan baik dan benar, Kepala Bidang Perekonomian dan Sumberr Daya Alam Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sidoarjo serta teman teman yang telah membantu terselesainya jurnal ini dengan cepat.

#### IV. REFERENSI

- [1] Biro PMI Sekretariat Presiden, "LIMA FOKUS KERJA DI PERIODE KEDUA PEMERINTAHAN JOKOWI." Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas, Jakarta, 2019, [Online]. Available: <https://kppip.go.id/uncategorized/lima-fokus-kerja-di-periode-kedua-pemerintahan-jokowi/>.
- [2] A. Gunawan, "Penyetaraan Jabatan, Tantangan, dan Hambatan Implementasi." Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Jakarta, 2022, [Online]. Available: <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/penyetaraan-jabatan-tantangan-dan-hambatan-implementasi>.
- [3] M. Kustanto and W. L. Nuviandra, "Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan Di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo," *J. Litbang Sukowati Media Penelit. dan Pengemb.*, vol. 7, no. 1, pp. 67–80, 2023, doi: 10.32630/sukowati.v7i1.350.
- [4] Humas MenpanRB, "Langkah Strategis Penyederhanaan Birokrasi." Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Jakarta, 2019, [Online]. Available: <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/langkah-strategis-penyederhanaan-birokrasi>.
- [5] I. Muhlis, "Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepagawaian Negara," *J. Kebijak. dan Manaj. PNS*, vol. 7, no. 1, pp. 40–55, 2013, [Online]. Available: <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/86/95>.
- [6] L. Fitrianingrum, D. Lusya, and D. Lellyana, "Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan," *Civ. Serv.*, vol. 14, no. 1, pp. 43–54, 2020.
- [7] Kementerian PAN & RB, "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional," *Menteri Pendayagunaan Apar. Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indones.*, pp. 1–31, 2021.
- [8] B. F. Tumanggor and E. K. Wibowo, "Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah," *J. Sumber Daya Apar.*, vol. 3, no. 1, pp. 57–70, 2021.
- [9] E. M. Nalien, "Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di

- Pemerintahan Kota Bukittinggi,” *J. Kebijak. Pemerintah.*, vol. 4, no. April, pp. 1–13, 2021, doi: 10.33701/jkp.v4i1.1622.
- [10] M. Marthalina, “Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional,” *J. MSDA (Manajemen Sumber Daya Apar.*, vol. 9, no. 1, pp. 42–55, 2021, doi: 10.33701/jmsda.v9i1.1716.
- [11] A. A. Dj and W. Wahdaniah, “Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene,” *Bussman J. Indones. J. Bus. Manag.*, vol. 2, no. 1, pp. 54–64, 2022, doi: 10.53363/buss.v2i1.37.
- [12] A. M. Mulyono, *Aktivitas Belajar*. Bandung: Yrama, 2001.
- [13] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- [14] G. Dessler, “Human Resources Management 15th Ed,” *Fortune*, p. 290, 2017.
- [15] D. A. Pella, *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai: Strategy Implementation*. Yogyakarta: Infini, 2020.
- [16] A. Rahman and M. Makmur, “Perilaku Spiritual Dan Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Pabrik Kelapa Sawit,” *J. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, pp. 19–30, 2015.
- [17] Pribadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- [18] N. Urtasun, Ainhoa., Imanol, *Work-based competences and careers prospect: a study of Spanish employees. Gestion de empresas*. Pamplona, Spain: Universidad Publica deNavarra, 2012.
- [19] M. Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta-13220: Prenadamedia Group (Devisi Kencana), Jl. Tambora Raya Rawamangun, 2018.
- [20] S. L. Albrecht, *Handbook of employee engagement perspective, issues, research, and practice*. USA: Edward Elgar publishing limited., 2010.
- [21] R. & J. C. Wellins, “Creating a culture for engagement workforce performance solutions,” Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com, 2004.
- [22] C. P. Neck and J. F. Milliman, “Thought Self-leadership,” 2006.
- [23] dan M. W. Winarto, “Nilai-Nilai Spiritualitas dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan,” Politeknik Negeri Semarang, 2013.
- [24] Sugiyono, “Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D,” Bandung : Alfabeta, 2014.
- [25] T. Wood, R. & Payne, *Competency based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- [26] S. M. Spencer, L.M., & Spencer, *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- [27] M. Agus Hali, “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur),” *J. Ilmu Manaj.*, vol. 7, no. 1, pp. 228–234, 2019.
- [28] Stephen P. Robbins, *Manajemen, Jilid 1*, Kesepuluh. Erlangga, 2009.
- [29] Li. L. dan L. W. R. Byars, *Human Resource Management*. New York: McGrawHill, 2008.
- [30] S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara, 2012.
- [31] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study,” *J. Organ. Behav.*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315, 2004, doi: 10.1002/job.248.
- [32] J. Milliman, A. J. Czaplewski, and J. Ferguson, “Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment,” *J. Organ. Chang. Manag.*, vol. 16, no. 4, pp. 426–447, 2003, doi: 10.1108/09534810310484172.
- [33] I. Ghozali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, 4th ed. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014.
- [34] A. Surtiani, I. Kurniasih, Y. Mulyati, and T. Sandjaya, “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia,” *Responsive*, vol. 5, no. 4, p. 221, 2023, doi: 10.24198/responsive.v5i4.44642.
- [35] A. S. SUTEDJO and A. P. MANGKUNEGARA, “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera,” *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, vol. 5, no. 2, p. 120, 2018, doi: 10.26740/bisma.v5n2.p120-129.
- [36] A. Anjani, “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Inspirasi Bisnis dan Manaj.*, vol. 3, no. 1, p. 1, 2019, doi: 10.33603/jibm.v3i1.2191.
- [37] O. Arifudin, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Global Media (PT.GM) Bandung,” *J. Ilm. MEA (Manajemen, Ekon. Akuntansi)*, vol. 3, no. 2, pp. 184–190, 2019, doi: 10.31955/mea.vol3.iss2.pp18.
- [38] A. K. Poluakan, R. F. Runtuwene, and S. A. P. Sambul, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado,” *J. Adm. Bisnis*, vol. 9, no. 2, p. 70, 2019, doi:

- 10.35797/jab.9.2.2019.25114.70-77.
- [39] G. rudi Prasyanto, "18887-Article Text-22937-1-10-20170426," vol. 5, no. 2, pp. 1–8, 2017.
- [40] K. Karnia, S. Suwarsi, and R. Frendika, "Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Infomedia Nusantara Buah Batu Kota Bandung," *Pros. Manaj.*, vol. 6, no. 2, pp. 230–234, 2020, [Online]. Available: <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/20027>.
- [41] N. Y. Hafizhah, "Pengaruh Spiritual Value terhadap Komitmen Kerja dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Intervening," *Pros. Manaj.*, 2019, [Online]. Available: <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/18798>.
- [42] A. Balbed and D. K. Sintaasih, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 8, no. 7, p. 4676, 2019, doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p24.
- [43] H. H. U. Sinaga and C. T. Wahyanti, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Pln (Persero) Uid Jateng & D.I Yogyakarta," *J. Ilmu Sos. dan Hum.*, vol. 8, no. 2, p. 184, 2019, doi: 10.23887/jish-undiksha.v8i2.21400.
- [44] A. Qustolani and Rusyanti, "Pengaruh Keadilan Prosedural Partisipatif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pancaragam Toyindo Majalengka," *Entrep. J. Bisnis Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 2, no. 2, pp. 302–315, 2021, doi: 10.31949/entrepreneur.v2i2.1183.
- [45] I. W. Manggis, A. Yuesti, and I. K. S. Sapta, "The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village," *Int. J. Contemp. Res. Rev.*, vol. 9, no. 07, pp. 20901–20916, 2018, doi: 10.15520/ijcrr/2018/9/07/553.
- [46] E. Yusuf Iis, W. Wahyuddin, A. Thoyib, R. Nur Ilham, and I. Sinta, "M. Imran Malik," *Int. J. Econ. Business, Accounting, Agric. Manag. Sharia Adm.*, vol. 2, no. 2, pp. 227–236, 2022.
- [47] B. D. Wicaksono and S. Rahmawati, "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor," *J. Manaj. dan Organ.*, vol. 10, no. 2, pp. 133–146, 2020, doi: 10.29244/jmo.v10i2.30132.
- [48] D. Muliawan, "PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN ( EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BADJA BARU PALEMBANG Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3," *J. Ilm. Manaj. Bisnis Dan Terap. Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, no. 2, pp. 69–78, 2017.
- [49] A. Handoyo and R. Setiawan, "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata," *Agora*, vol. 5, no. 1, pp. 1–8, 2017.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.