

# JURNAL TESIS SAADAH (PLS) Plagiasi 1.docx

*by 3 Perpustakaan UMSIDA*

---

**Submission date:** 04-Apr-2024 03:02PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2339650052

**File name:** JURNAL TESIS SAADAH (PLS) Plagiasi 1.docx (569.16K)

**Word count:** 10652

**Character count:** 69780

## PERAN SPIRITUALITAS DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI TERHADAP KINERJA PEJABAT FUNSIONAL 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>Kepala Program Studi MM, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

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

### 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 (Kementerian PUPR RI, 2019). 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 [2]. Kebijakan tersebut merupakan langkah besar yang diambil pemerintah pada tatanan birokrasi dan diberlakukan kepada seluruh kementerian/lembaga baik level pusat maupun daerah [3]. Sebagai langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan publik (Humas Menpan RB, 2022). Hal ini merupakan salah satu respon atas banyaknya keluhan masyarakat tentang kecepatan dan kompleksitas birokrasi Indonesia. [5].

Menindaklanjuti amanat yang disampaikan Presiden Joko Widodo, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) menerbitkan SE MenteripanRB 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 [6]. Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini bukanlah [11] 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 [7]. 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 [5].

Secatinya penyetaraan jabatan bermaksud untuk kesejahteraan dan pengembangan karir pegawai [8]. Penerapan penyederhanaan birokrasi dalam pemerintahan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 [9]. 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 [8].

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 [11] sat 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. [10]. 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 (BKD Sidoarjo, 2022). Dalam perjalanannya terjadi dinamika baik karena purna tugas, mutasi maupun promosi sehingga jumlah pejabat eselon IV yang mengalami penyetaraan tersisa 172 orang (BKD Sidoarjo, 2023).

Terkait dengan pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung sejak akhir 2019, ditemukan beberapa kendala dalam implementasinya [13]. 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 menguluh bahwa jabatan fungsional hasil penyetaraan tidak sesuai dengan keahlian mereka. Selain itu juga berdampak pada kesejahteraan dan merubah sistem budaya kerja [14]. 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 pembinaanya masing-masing (BKD Sidoarjo, 2023).

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 [15]. Menurut (Masram, et al, 2017; Mangkunegara 2013; Basri. dan Veithzal Rivai, 2005) 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. 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 [18]. 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. Menurut Mangkunegara (2013) 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 [17].

Kinerja dapat ditingkatkan dengan menumbuhkan *employee engagement* [19]. *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 [20]. Siswono (2016) menjelaskan bahwa keuntungan optimal organisasi bisa didapatkan saat pegawai mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang sudah *engaged* akan berdampak positif terhadap hasil kerja organisasi. 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 [22]. Spiritualitas berkorelasi positif terhadap sikap kerja seseorang (Hendrawan dalam Warsah, 2019). Spiritualitas memberi pegawai tujuan dan makna di tempat kerja yang berdampak pada individu lain dan lingkungannya, termasuk organisasi (Pargament & Mahoney dalam Nurtjajanti, 2010). 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 karier pejabat hasil penyetaraan. Beberapa studi penyetaraan jabatan yang sudah dilakukan diantaranya studi yang dilakukan (Wardah et al., 2023) 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 [10] menyoroiti 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 Rohida et al. (2018) 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 Nizamuddin (2020) di Provinsi Sumatera Utara menemukan bahwa struktur organisasi, renumerasi dan budaya organisasi berpengaruh langsung dengan kinerja PNS. Penelitian lain seperti Nisa et al. (2022)

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 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 menganalisis 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 selanjutnya di 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. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Prihadi (2004: 38), kompetensi mengarah pada kinerja yang efektif dan efisien [29]. Dapat juga diartikan bahwa kompetensi berhubungan erat dengan kinerja. Jika kompetensi pegawai baik dalam pekerjaannya, otomatis mereka akan mampu bekerja secara efektif. Urtasun & Nunez (2012) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, sikap dan perilaku individu, keterampilan, kolektifitas tim, dan proses organisasi yang berkaitan dengan pencapaian kinerja optimal untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan keberkelanjutan untuk organisasi [30]. Tidak hanya kompetensi, pengembangan karir menjadi faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Busro (2018) mengatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi pengembangan karir [31]. Pengembangan karir juga mengacu pada upaya formal dan berkelanjutan individu untuk mencapai karir profesional dan fokus pada peningkatan keterampilan pegawai. Pada kenyataannya pengembangan karir tidak serta merta diartikan sebagai kenaikan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, namun pada hakikatnya merupakan dorongan dan motivasi untuk maju lebih jauh dalam melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi. Jika karir seorang pegawai mengalami kemajuan yang baik, berarti peningkatannya berdampak positif terhadap kinerjanya.

Albrecht (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perilaku pegawai yang termotivasi untuk berkontribusi terhadap kemajuan organisasi dan bersedia secara mandiri melakukan tugas-tugas penting untuk mencapai tujuan organisasi [32]. Wellins dan Concelman (2004) juga berpendapat bahwa *employee engagement* merupakan kekuatan ilusi yang berarti komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan, memaksimalkan waktu dan tenaga, semangat dan komitmen, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai [33]. *Employee engagement* merupakan salah satu pendorong peningkatan kinerja pegawai. Semakin pegawai terlibat dalam pekerjaannya, semakin baik kinerja yang mereka bawa ke organisasi. Penelitian Christopher P. Neck dan John F. Milliman (1994) menunjukkan bahwa spiritualitas mengarah pada peningkatan kinerja. Organisasi yang memperhatikan spiritualitas membantu pegawai menemukan makna dalam pekerjaan mereka [34]. Hal ini didukung oleh penelitian Winarto dan Mustika Widowati (2013) yang menemukan bahwa mempraktikkan spiritualitas di tempat kerja dapat menciptakan budaya organisasi baru yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai [35].

Fokus penelitian ini adalah pada empat variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kompetensi, pengembangan karir, *employee engagement*, dan spiritualitas. Dalam pengamatan peneliti sejak diangkat sebagai pejabat fungsional, mayoritas pejabat hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo kehilangan semangat untuk bekerja. Hal ini berarti keberadaan kompetensi dan *employee engagement* yang dimiliki serta pola pengembangan yang berubah akan menyebabkan penurunan kinerja, sehingga dibutuhkan peningkatan spiritualitas pada setiap individu untuk meningkatkan kinerjanya kembali. Peningkatan spiritualitas meliputi peningkatan *meaning work* (menganggap pekerjaan penting), *sense community* (merasa bagian dari kelompok), *alignment with organizational value* (perpaduan antara nilai pribadi diri dengan misi tujuan organisasi). Dengan demikian, penelitian ini akan menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir, *employee engagement* terhadap peningkatan kinerja pejabat hasil penyetaraan melalui spiritualitas. Disinilah peneliti mencoba mengajukan spiritualitas menjadi variabel intervening pada penelitian ini. Dari fenomena yang ada diduga bahwa spiritualitas menjadi variabel intervening dari kompetensi, pengembangan karir dan *employee engagement* ke kinerja pegawai. Variabel intervening berperan sebagai variabel intervening/median yang letaknya diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak berpengaruh langsung terhadap perubahan variabel dependen. Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> = Kompetensi melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo

- 1  
 $H_2 =$  Pengembangan Karir melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo  
 $H_3 =$  *Employee Engagement* melalui Spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 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 [36].

#### 3.2 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.

#### 3.3 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 Sidoarjos. 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 Pelayanan Terpadu Satu Pintu	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, Cipta Karya dan Tata Ruang	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>

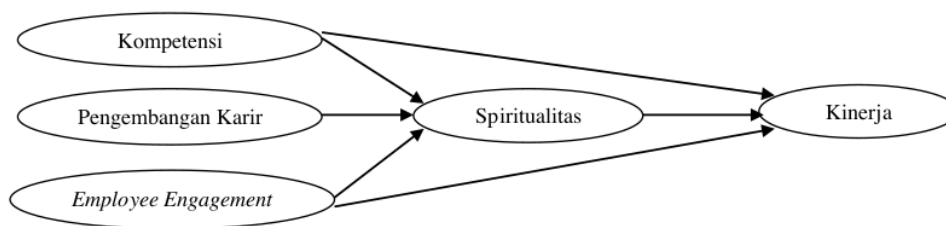
### 3.4 Indikator Variabel

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

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

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia kompetensi merupakan bahasa umum dalam mengaplikasikan praktik guna mencapai tujuan organisasi [37]. Spencer dan Spencer (1993) lebih spesifik bahwa Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dalam mengukur efektivitas kinerja individu dalam bekerja sesuai tujuan organisasi. Menurut Spencer, L.M., & Spencer (1993) kompetensi (*core competency*) terbagi dalam 5 karakteristik dasar diantaranya: Pengetahuan, Keterampilan, Watak, Motif, Konsep Diri.

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.

### ***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 Robbins (1996). Menurut Szymanski (1996) pengembangan profesional ditentukan oleh interaksi dinamis antara faktor individu, situasional, mediasi, lingkungan, dan hasil. Sedangkan menurut Dubrin dalam [17] 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. Siagian (2012) menjelaskan 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 kehidupannya 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.

### ***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 [42]. Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *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.

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

Ashmos & Duchon (2000) menjelaskan bahwa 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. Dalam mengukur spiritualitas tempat kerja didasarkan pada teori Milliman et al. (2003) 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.

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

Byars and Rue (2008 : 216) mengatakan bahwa Kinerja adalah hasil dari usaha pegawai yang dipengaruhi oleh keterampilan dan persepsi peran (tugas). Dalam penelitian ini kinerja menjadi variabel terikat. Variabel terikat bisa diartikan sebagai jenis variabel yang bisa dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Mangkunegara (2013) menyatakan ada 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.

**Tabel 3. Definisi operasional Variabel**

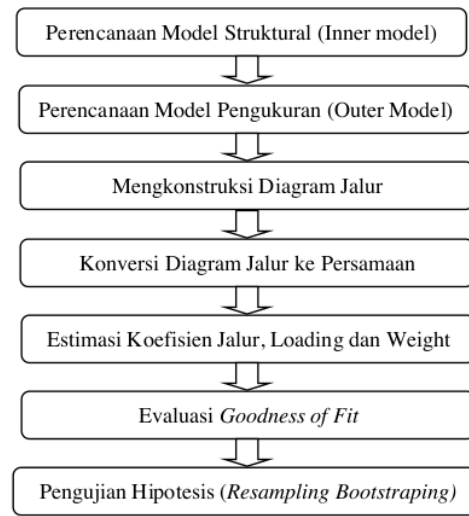
Variabel	Dimensi	Indikator
Kompetensi (X <sub>1</sub> ) [38]	Motif (X <sub>1,1</sub> )	1. Bekerja semaksimal mungkin 2. Gaji bukan prioritas dalam bekerja 3. Menganggap bekerja adalah ibadah 4. Tanggung jawab sepenuhnya dengan pekerjaan 5. Berharap umpan balik dari teman kerja
	Karakter / Sifat (X <sub>1,2</sub> )	6. Performa pegawai 7. Kepribadian dan sifat pegawai 8. Bisa kendalikan emosi 9. Kontrol diri yang baik 10. Sabar dalam setiap permasalahan kerja yang dihadapi
	Konsep diri (X <sub>1,3</sub> )	11. Bisa memecahkan permasalahan kerja 12. Memiliki keyakinan tinggi terhadap agamanya 13. Bersikap sopan santun dalam melayani 14. Memiliki kemampuan dalam memimpin 15. Selalu menjalin interaksi dengan teman kerja
	Pengetahuan (X <sub>1,4</sub> )	16. Memiliki kemauan terus belajar 17. Paham mekanisme layanan



		18. Paham terhadap peraturan/regulasi sesuai tupoksinya 19. Berinovasi menghasilkan sesuatu yang beda
	Keterampilan ( $X_{1,5}$ )	20. Mempertahankan prestasi kerja 21. Menggunakan fasilitas kerja yang ada 22. Menggunakan kemampuan proses kerja 23. Sering menghadiri pelatihan 24. Memiliki ijazah keahlian
Pengembangan Karir ( $X_2$ ) [41]	Perlakuan adil dalam berkarir ( $X_{2,1}$ )	25. Mendapatkan kesempatan sama dalam berkarir 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 30. Keinginan untuk pengembangan potensi diri
	Tingkat Kepuasan ( $X_{2,5}$ )	31. Jenjang karir sesuai yang diharapkan pegawai
Employee Engagement ( $X_3$ ) [43]	Vigor ( $X_{3,1}$ )	32. Mempunyai energi yang kuat 33. Mempunyai Kesehatan mental 34. Memberikan hasil terbaik 35. Bertahan dalam hadapi kesulitan
	Dedication ( $X_{3,2}$ )	36. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan 37. Memberikan inspirasi 38. Bangga atas pekerjaan yang dilakukan 39. Menyukai tantangan
	Absorption ( $X_{3,3}$ )	40. Berkonsentrasi penuh 41. Senang terlibat dalam pekerjaan 42. Merasa waktu berjalan cepat ketika bekerja
Spiritualitas (Z) [45]	Perasaan bermakna dalam pekerjaan ( <i>Meaningful work</i> ) ( $Z_1$ )	43. Menganggap bahwa pekerjaan berkaitan dengan sesuatu penting dalam hidup 44. Percaya bahwa antara pekerjaan dengan kebaikan sosial saling berhubungan 45. Mengerti makna pribadi yang dikasih pekerjaan 46. Gembira dalam bekerja 47. Timbul spirit dalam pekerjaan
	Perasaan terhubung dengan komunitas ( <i>sense of community</i> ) ( $Z_2$ )	48. Merasa dihargai saat pekerjaan dilakukan bersama 49. Merasa bagian dari organisasi 50. Tidak takut dalam menyampaikan pendapat 51. Kepercayaan terhadap teman kerja 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 54. Kepercayaan kepada manajemen 55. Perasaan bertanggungjawab dengan ketercapaian misi organisasi 56. Kepercayaan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan pegawai 57. Perasaan bahwa organisasi peduli dalam peningkatan spirit pegawai
Kinerja (Y) [17]	Kualitas ( $Y_1$ )	58. Kerapian 59. Ketelitian 60. Tidak mengabaikan substansi pekerjaan
	Kuantitas ( $Y_2$ )	61. Jumlah pekerjaan
	Tanggung Jawab ( $Y_3$ )	62. Hasil Kerja 63. Sarana dan prasarana 64. Perilaku Kerja
	Kerjasama ( $Y_4$ )	65. Vertikal 66. Horizontal
	Inisiatif ( $Y_5$ )	67. Pekerjaan 68. Penyelesaian Masalah

### 3.5 Teknik Analisa Data

Metode Structural Equation Modeling (SEM) digunakan untuk analisis inferensial pada penelitian ini. Menurut Ghozali (2014), 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. Ghozali menyatakan bahwa model pengukuran PLS dikembangkan sebagai metode umum untuk menghitung atau memperkirakan model jalur dengan menggunakan variabel laten dengan beberapa indikator [46]. Langkah-langkah memodelkan persamaan struktural PLS adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Langkah – Langkah PLS

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 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.	Masa Kerja	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.

2

## 4.2 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.

2

### 4.2.1 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>	Saya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk mengikuti perkembangan yang ada	Setuju	4,2	0,6933	4	5
	X <sub>1.1</sub>	Saya memandang pekerjaan tidak semata-mata karena upah	Setuju	4,13)	0,9069	1	5
	<b>Mean = 4,17 (Setuju)</b>						
Karakter / Sifat	X <sub>1.2</sub>	Saya memiliki kepercayaan diri dan kemampuan yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik	Setuju	4,2	0,6429	2	5
	X <sub>1.2</sub>	Saya menggunakan waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Setuju	4,22	0,5528	3	5
	<b>Mean = 4,21 (Setuju)</b>						
Konsep Diri	X <sub>1.3</sub>	Saya mampu mengenali dan mengatasi permasalahan yang muncul dalam melaksanakan sebuah pekerjaan	Setuju	4,22	0,5864	3	5
	X <sub>1.3</sub>	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja	Setuju	4,35	0,549	3	5
	<b>Mean = 4,28 (Setuju)</b>						
Pengetahuan	X <sub>1.4</sub>	Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan	Setuju	4,08	0,6756	2	5
	X <sub>1.4</sub>	Saya memiliki kemampuan koordinasi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	Setuju	4,3	0,6298	2	5
	X <sub>1.4</sub>	Saya mampu bekerja sama dengan tim bila diperlukan	Setuju	4,35	0,5446	3	5
	<b>Mean = 4,24 (Setuju)</b>						
Keterampilan	X <sub>1.5</sub>	Saya mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain	Setuju	4,23	0,5864	3	5
	X <sub>1.5</sub>	Saya mampu menanggapi dengan cepat dan tepat permintaan dan pertanyaan pihak yang membutuhkan	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.

#### 4.2.2 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 Kompetensi**

Dimensi	Item	Pernyataan	Ket	Mean	St. Dev	Min	Max
Perlakuan adil dalam berkarir	X <sub>2.1</sub>	Saya merasakan bahwa mendapatkan kesempatan yang sama dalam berkarir	Setuju	4,14	0,7367	1	5
	X <sub>2.1</sub>	Saya merasakan bahwa mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan	Setuju	4,27	0,6703	1	5
	<b>Mean = 4,21 (Setuju)</b>						
Informasi peluang promosi	X <sub>2.2</sub>	Informasi peluang promosi dapat dengan mudah saya dapatkan baik dari rekan kerja maupun instansi	Ragu-ragu	3,35	0,8855	1	5
	X <sub>2.2</sub>	Informasi pengembangan karir (mendapatkan angka kredit dan pengurusan DUPAK) dapat dengan mudah saya dapatkan baik dari rekan kerja maupun instansi	Ragu-ragu	3,34	0,8950	1	5
	<b>Mean = 3,35 (Ragu-ragu)</b>						
Kepedulian atasan langsung	X <sub>2.3</sub>	Saya selalu mendapatkan masukan dan arahan dari atasan dalam bekerja	Ragu-ragu	3,76	1,0289	1	5
	<b>Mean = 3,76 (Ragu-ragu)</b>						
Minat untuk dipromosikan	X <sub>2.4</sub>	Saya sangat termotivasi untuk meningkatkan jenjang karir saya saat ini di instansi	Setuju	4,02	0,7445	1	5
	X <sub>2.4</sub>	Saya terus berusaha mengembangkan potensi diri dengan bersedia ditempatkan di berbagai posisi pekerjaan	Setuju	4,13	0,6973	1	5
	<b>Mean = 4,08 (Setuju)</b>						
Tingkat Kepuasan	X <sub>2.5</sub>	Posisi jabatan yang diberikan sekarang sudah sesuai dengan passion/keahlian saya	Ragu-ragu	3,58	0,9497	1	5
	X <sub>2.5</sub>	Posisi jabatan yang diberikan sekarang sudah sesuai dengan pendidikan saya	Ragu-ragu	3,58	0,9665	1	5
	<b>Mean = 3,58 (Ragu-ragu)</b>						
<b>Average Mean = 3,79 (Ragu-ragu)</b>							

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 keberanjutan mereka sebagai pejabat fungsional dengan nilai *average mean* sebesar 3,79 untuk semua indikator.

#### 4.2.3 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
Vigor	X <sub>3.1</sub>	Saya memiliki energi yang tinggi dalam bekerja di bawah tekanan	Ragu-ragu	3,62	0,9793	1	5
	X <sub>3.1</sub>	Saya merasa tangguh dalam menghadapi berbagai macam tantangan dalam pekerjaan	Ragu-ragu	3,94	0,6896	2	5
	X <sub>3.1</sub>	Saya tidak mudah menyerah saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	Setuju	4,16	0,6217	3	5
	X <sub>3.1</sub>	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan optimal	Setuju	4,16	0,5797	2	5
<b>Mean = 3,97 (Ragu-ragu)</b>							
Dedication	X <sub>3.2</sub>	Saya selalu tertarik dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan lembaga/organisasi	Setuju	4,02	0,6215	2	5
	X <sub>3.2</sub>	Saya suka memberikan masukan positif untuk kemajuan lembaga	Ragu-ragu	3,97	0,6973	2	5
	X <sub>3.2</sub>	Saya bersedia menerima berbagai pekerjaan yang diberikan kepada saya	Setuju	4,18	0,5498	3	5
<b>Mean = 4,06 (Setuju)</b>							
Absorption	X <sub>3.3</sub>	Saya selalu fokus dan penuh ketenangan dalam menyelesaikan pekerjaan	Setuju	4,04	0,6271	2	5
	X <sub>3.3</sub>	Saya merasa senang jika lembaga melibatkan saya dalam berbagai kegiatan	Setuju	4,03	0,6601	2	5
	X <sub>3.3</sub>	Saya merasa larut dalam pekerjaan hingga tak sadar waktu cepat berlalu	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.

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

#### 4.2.5 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

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

**Tabel 9. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi**

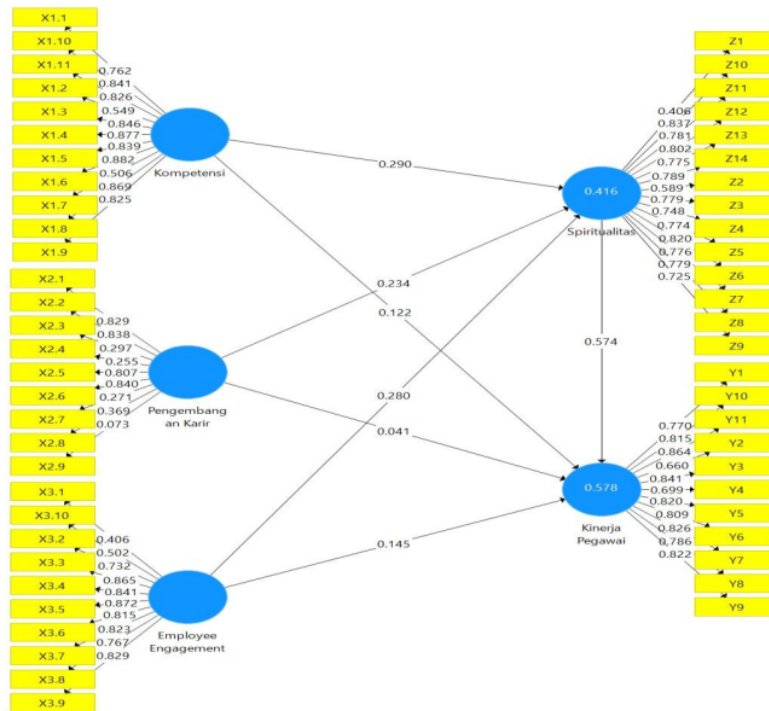
Dimensi	Item	Pernyataan	Ket	Mean	St. Dev	Min	Max
Kualitas	X <sub>5.1</sub>	Saya selalu bersikap rapi dalam bekerja di berbagai hal	Setuju	4,2	0,5282	3	5
	X <sub>5.1</sub>	Saya jarang sekali ceroboh dalam menyelesaikan pekerjaan	Setuju	4,06	0,6648	2	5
<b>Mean = 4,13 (Setuju)</b>							
Kuantitas	X <sub>5.2</sub>	Saya merasa bahwa keterampilan yang saya miliki cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya	Setuju	4,06	0,6520	2	5
	X <sub>5.2</sub>	Saya dapat mengerjakan berbagai jenis dan jumlah pekerjaan dalam satu waktu tertentu	Ragu-ragu	3,86	0,7702	2	5
<b>Mean = 3,96 (Ragu-ragu)</b>							
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

Mean = 4,26 (Setuju)							
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
Mean = 4,25 (Setuju)							
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
Mean = 4,14 (Setuju)							
Average Mean = 4,15 (Setuju)							

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.

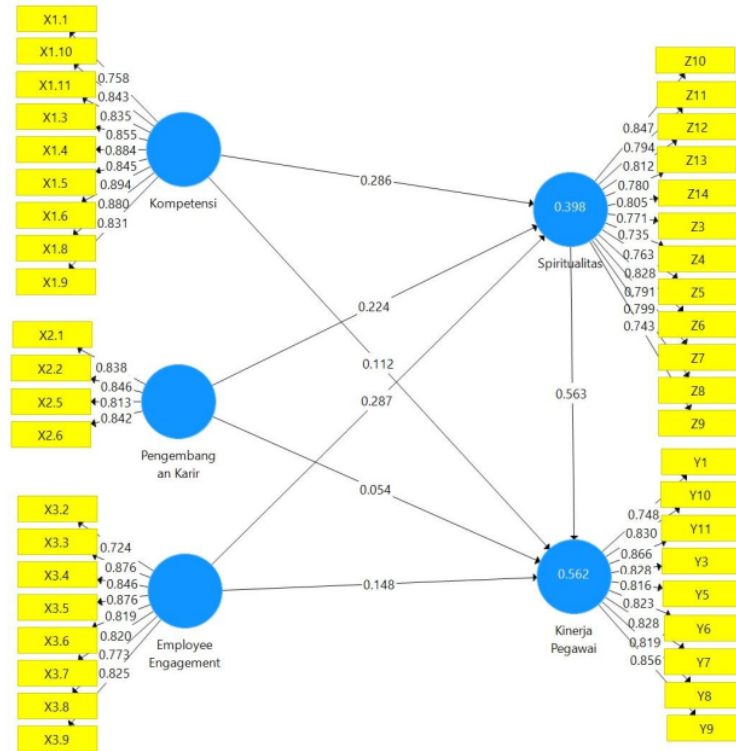
### 4.3 Model Pengukuran (Outer Model)

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

Ghozali (2014: 39) menyatakan bahwa suatu indikator dikatakan valid apabila mempunyai nilai lebih besar dari 0,7 [46]. Dalam penelitian ini nilai loading factor untuk setiap indikator sebaiknya > 0,7. Jika tidak memenuhi maka indikator tersebut akan dibuang dan tidak dapat digunakan. Setelah menghilangkan beberapa variabel yang tidak valid, dilakukan estimasi ulang dan diperoleh hasil seperti gambar berikut:



Gambar 4. Outer Model setelah Re-estimasi

Langkah selanjutnya ialah memenuhi syarat uji validitas konvergen 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.



#### 4.4 Uji Instrumen Penelitian

##### 4.4.1 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 indicator :

Tabel 11. Nilai Cross Loading Factor

	Employee Engagement	Kinerja	Kompetensi	Pengembangan Karir	Spiritualitas
X1.1	0.333	0.389	0.758	0.325	0.387
X1.10	0.385	0.37	0.843	0.36	0.377
X1.11	0.41	0.392	0.835	0.247	0.403
X1.3	0.462	0.403	0.855	0.386	0.432
X1.4	0.431	0.462	0.884	0.373	0.497
X1.5	0.403	0.424	0.845	0.425	0.476
X1.6	0.348	0.429	0.894	0.269	0.43
X1.8	0.388	0.46	0.88	0.307	0.441
X1.9	0.388	0.39	0.831	0.332	0.42
X2.1	0.325	0.29	0.326	0.838	0.352
X2.2	0.346	0.381	0.324	0.846	0.428
X2.5	0.317	0.333	0.262	0.813	0.387
X2.6	0.484	0.406	0.41	0.842	0.377
X3.2	0.724	0.353	0.369	0.226	0.36
X3.3	0.876	0.471	0.439	0.425	0.467
X3.4	0.846	0.479	0.398	0.444	0.45
X3.5	0.876	0.501	0.407	0.386	0.463
X3.6	0.819	0.405	0.437	0.395	0.434
X3.7	0.82	0.349	0.3	0.312	0.438
X3.8	0.773	0.384	0.296	0.408	0.296
X3.9	0.825	0.423	0.39	0.302	0.469
Y1	0.363	0.748	0.335	0.282	0.545
Y10	0.584	0.83	0.517	0.36	0.66
Y11	0.473	0.866	0.455	0.376	0.644
Y3	0.512	0.828	0.456	0.464	0.616
Y5	0.399	0.816	0.365	0.324	0.484
Y6	0.35	0.823	0.384	0.28	0.522
Y7	0.391	0.828	0.321	0.416	0.599
Y8	0.334	0.819	0.358	0.328	0.632
Y9	0.378	0.856	0.4	0.304	0.615
Z10	0.392	0.584	0.457	0.326	0.847
Z11	0.4	0.515	0.362	0.31	0.794
Z12	0.453	0.545	0.406	0.399	0.812
Z13	0.408	0.52	0.46	0.338	0.78
Z14	0.436	0.525	0.469	0.378	0.805
Z3	0.489	0.608	0.436	0.425	0.771

Z4	0.45	0.571	0.327	0.568	0.735
Z5	0.347	0.555	0.34	0.357	0.763
Z6	0.402	0.665	0.379	0.366	0.828
Z7	0.379	0.58	0.412	0.305	0.791
Z8	0.419	0.592	0.384	0.387	0.799
Z9	0.32	0.563	0.381	0.2	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.

#### 4.4.2 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.

#### 4.5 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 Kriteria	Variabel Prediktor	R-Square
Kinerja Pegawai	Kompetensi Pengembangan Karir <i>Employee Engagement</i> 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 10. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

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

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

- 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.
- 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.
- 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.

#### 4.6 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:

##### 4.6.1 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 dampak kompetensi yang dirasakan oleh pejabat penyetaraan mampu meningkatkan kinerja dengan adanya spiritualitas. Hasil ini senada dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sutiani, dkk (2022) dimana penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai [47]. Penelitian Sutedjo & Mangkunegara (2013) menunjukkan bahwa kompetensi terbukti mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja [48]. Hasil serupa juga diperoleh dari Anjani (2019); Arifuddin (2019); Poluakan (2019) juga menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kapabilitas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja [49][50][51]. Penelitian yang dilakukan oleh Prasyanto (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja [52]. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kompetensi kerja memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di setiap organisasi, pegawai yang berkompoten dalam bekerja 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 tergambar 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 Karnia, Sri Suwarsih, Rusman Fredika (2020) menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara spiritualitas dengan kinerja pegawai [53]. Dari hasil penelitian juga menjelaskan bahwa bila spiritual pegawai baik maka akan mendorong seseorang menyalurkan segenap kemampuannya untuk bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Hafizhah (2019) menjelaskan dari penelitian bahwa spiritualitas tidak serta merta berarti agama, melainkan membimbing manusia untuk menyadari makna hidup [7]. 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.[54].

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.

#### 4.6.2 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 Balbed dan Sintaasih (2019) yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai [55]. Demikian pula penelitian Wahjanti (2019) dan Qustolani (2021) menunjukkan bahwa pegawai didorong untuk meningkatkan kinerjanya melalui pengembangan karir, karena pengembangan karir dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai [56][57]. Mangis dkk. (2018) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan baik [58]. Yusuf (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir 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, mendorong pengembangan karir pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai [59].

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa Sebagian besar Pejabat hasil penyetaraan rata-rata usianya sudah mendekati masa pensiun, jadi mereka lebih cenderung pasrah dan kurang berminat untuk mengembangkan karirnya untuk mengumpulkan angka kreditnya dalam jabatan fungsional. Dari 120 orang yang menjadi responden penelitian, sekitar 68 orang yang usianya di atas 50 tahun. Hal ini pastinya berdampak pada peningkatan kinerjanya sehari-hari. 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. Selain itu, model pengembangan karir juga dapat dilakukan dengan mengadopsi model mentoring kepada pegawai atau Aparatur Sipil Negara agar para pejabat penyetaraan mampu memahami perkembangan kariernya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Ditambah lagi perubahan jabatan dari pejabat struktural menjadi pejabat fungsional tidak murni datang dari keinginan mereka tapi karena tuntutan regulasi yang mewajibkan mereka untuk berpindah jabatan.

#### 4.6.3 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 memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wicaksono dan Rahmawati yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja pegawai [60]. Hal yang sama juga didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Muliawan, dkk (2017) dimana ditemukan terdapat pengaruh signifikan antara keterikatan pegawai dan kinerja pegawai [61]. Handoyo, dkk (2017) juga membuktikan adanya pengaruh antara *employee engagement* dengan kinerja pegawai [62].

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 *nrmo 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 tidak 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.

### III. KESIMPULAN

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. Hal ini menunjukkan bahwasanya faktor usia yang rata-rata sudah di atas 50 Tahun dan mendekati masa pensiun membuat para pejabat fungsional hasil penyetaraan sudah tidak tertarik dalam pengumpulan angka kredit sebagai pejabat fungsional. Ditambah lagi perubahan jabatan dari pejabat struktural menjadi pejabat fungsional tidak murni datang dari keinginan mereka tapi karena tuntutan regulasi yang mewajibkan mereka untuk berpindah jabatan.
2. 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 dijalani, 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.

### IV. SARAN

Penelitian ke depan diharapkan mengakomodasi beberapa variabel lainnya untuk mendapatkan interpretasi yang lebih dalam. Merujuk pada hasil penelitian, diharapkan ada perhatian dan penekanan pentingnya spiritualitas dalam peningkatan kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

### V. REFERENSI

- [1] K. P. U. dan P. R. RI, "Laksanakan Visi Presiden, Kementerian PUPR Lanjutkan Pembangunan Infrastruktur 2020 - 2024." Jakarta, 2019, [Online]. Available: <https://pu.go.id/berita/laksanakan-visi-presiden-kementerian-pupr-lanjutkan-pembangunan-infrastruktur-2020-2024>.
- [2] 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/>.
- [3] 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>.
- [4] H. M. RB, "Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi." JDIIH Kemenko Bidang Kemaritiman dan Investasi, Jakarta, 2022, [Online]. Available: <https://jdih.maritim.go.id/id/sistem-kerja-pada-instansi-pemerintah-untuk-penyederhanaan-birokrasi>.
- [5] 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.
- [6] 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>.
- [7] I. Muhlis, "Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara," *J. Kebijak. dan Manaj. PNS*, vol. 7, no. 1, pp. 40–55, 2020, [Online]. Available: <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/86/95>.
- [8] L. Fitrianingrum, D. Lusyana, 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.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] B. K. Sidoarjo, "Data Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo," Sidoarjo, 2022.
- [12] B. K. Sidoarjo, "Telaah Staf Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo terkait Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo," Sidoarjo, 2023.
- [13] 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.
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] M. dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017.
- [17] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- [18] A. M. Mulyono, *Aktivitas Belajar*. Bandung: Yrama, 2001.
- [19] G. Dessler, "Human Resources Management 15th Ed," *Fortune*, p. 290, 2017.
- [20] D. A. Pella, *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai: Strategy Implementation*. Yogyakarta: Infini, 2020.
- [21] S. D. Siswono, "Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai di Rodex Travel Surabaya," *Agora*, vol. 4, no. 2, pp. 374–380, 2016.
- [22] A. Rahman and M. Makmur, "Perilaku Spiritual Dan Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Pabrik Kelapa Sawit," *J. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, pp. 19–30, 2015.
- [23] I. Warsah, "Pengaruh Spiritualitas Dalam Kinerja Guru Melalui Modal Psikologis Di Smp Muhammadiyah Magelang the Influence of Spirituality on Teacher Performances Through Psychological Capital At Junior High School of Muhammadiyah Magelang," vol. 17, no. 3, pp. 228–237, 2019, [Online]. Available: <http://jurnaledukasikemenag.org>.

- [24] H. Nurtajanti, "Spiritualitas Kerja Sebagai Ekspresi Keinginan Diri Pegawai Untuk Mencari Makna Dan Tujuan Hidup Dalam Organisasi," *J. Psikol.*, vol. 7, no. 1, pp. 27–30, 2010, [Online]. Available: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/psikologi/article/view/2944/2630>.
- [25] B. Vivin Ismiyati Wardah, Kawuluan and Marsanuddin, "Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas," pp. 140–148, 2023.
- [26] L. Rohida, Y. Nuryanto, and Sarif, "Implementasi Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional Melalui Inpassing/Penyesuaian (Studi Kasus di Universitas Padjajaran)," *Civ. Serv.*, vol. 12, no. 1, pp. 11–22, 2018, [Online]. Available: <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/20/32>.
- [27] Nizamuddin, "Efektivitas Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Pada Masa New Normal," *J. Manaj. Tools*, vol. Vol. 12 No, 2020, [Online]. Available: <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/1069/950>.
- [28] L. S. Nisa, Sri Setyati, Maliani, Dewi Siska, and Siska Fitriyanti, "Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan," *J. Kebijak. Pembang.*, vol. 17, no. 2, pp. 167–184, 2022, doi: 10.47441/jkp.v17i2.284.
- [29] Priadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- [30] N. Urtasun, Ainhoa., Imanol, *Work-based competences and careers prospect: a study of Spanish employees. Gestion de empresas*. Pamplona, Spain: Universidad Publica deNavarra, 2012.
- [31] M. Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta-13220: Prenadamedia Group (Devisi Kencana), Jl. Tj. Bra Raya Rawamangun, 2018.
- [32] S. L. Albrecht, *Handbook of employee engagement perspective, issues, research, and practice*. USA: Edward Elgar publishing limited., 2010.
- [33] R. & J. C. Wellins, "Creating a culture for engagement workforce performance solutions," Retrieved August 1, 2005 from [www.WPSmag.com](http://www.WPSmag.com), 2004.
- [34] C. P. Neck and J. F. Milliman, "Thought Self-leadership," 2006.
- [35] dan M. W. Winarto, "Nilai-Nilai Spiritualitas dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan.," Politeknik Negeri Semarang, 2013.
- [36] Sutono, "Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D," Bandung : Alfabeta, 2014.
- [37] T. W. R. & Payne, *Competency based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- [38] S. M. Spencer, L.M., & Spencer, *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons, 1993.
- [39] S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- [40] E. M. & C. H.-M. Szymanski, "Career Development of People with Developmental Disabilities: An Ecological Model," *J. Rehabil. January, February, March. Univ. Winconsin-Madison*, 1996.
- [41] S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara, 2012.
- [42] M. Agus Hali, "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Indo Putra Harapan Sukses Makmur)," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 7, no. 1, pp. 228–234, 2019.
- [43] 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.
- [44] D. P. . Ashmos and D. . Duchon, "Ashmos2000," *Journal of management inquiry*, vol. 9(2), pp. 134–145, 2000, [Online]. Available: <https://www.proquest.com/openview/502100049d3ffe2b767379b6b950780a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30614>.
- [45] 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.
- [46] I. Ghozali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, 4th ed. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014.
- [47] 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.
- [48] A. S. SUTEDJO and A. P. MANGKUNEGARA, "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT. Inti Kebun Sejahtera," *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, vol. 5, no. 2, p. 120, 2018, doi: 10.26740/bisma.v5n2.p120-129.
- [49] A. Anjani, "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *J. Inspirasi Bisnis dan Manaj.*, vol. 3, no. 1, p. 1, 2019, doi: 10.33603/jibm.v3i1.2191.

- [50] O. Arifudin, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai 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.
- [51] 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.
- [52] G. rudi Prasyanto, "18887-Article Text-22937-1-10-20170426," vol. 5, no. 2, pp. 1–8, 2017.
- [53] K. Karnia, S. Suwarsi, and R. Frendika, "Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai 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>.
- [54] N. Y. Hafizhah, "Pengaruh Spiritual Value terhadap Komitmen Kerja dengan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Intervening," *Pros. Manaj.*, 2019, [Online]. Available: <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/18798>.
- [55] A. Balbed and D. K. Sintaasih, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pemediiasi Motivasi Kerja Pegawai," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 8, no. 7, p. 4676, 2019, doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p24.
- [56] H. H. U. Sinaga and C. T. Wahyanti, "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai 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.
- [57] A. Qustolani and Rusyanti, "Pengaruh Keadilan Prosedural Partisipatif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai 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.
- [58] 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.
- [59] 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.
- [60] B. D. Wicaksono and S. Rahmawati, "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai 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.
- [61] D. Muliawan, "PENGARUH KETERIKATAN PEGAWAI (EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP KINERJA PEGAWAI 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.
- [62] A. Handoyo and R. Setiawan, "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata," *Agora*, vol. 5, no. 1, pp. 1–8, 2017.



# JURNAL TESIS SAADAH (PLS) Plagiasi 1.docx

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://journal.uinjkt.ac.id">journal.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	7%
2	<a href="http://repository.bakrie.ac.id">repository.bakrie.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://ejournal.undiksha.ac.id">ejournal.undiksha.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://journal.sragenkab.go.id">journal.sragenkab.go.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://karyailmiah.unisba.ac.id">karyailmiah.unisba.ac.id</a> Internet Source	1%
8	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	1%
9	<a href="http://ejournal.45mataram.ac.id">ejournal.45mataram.ac.id</a> Internet Source	1%

10	<a href="http://ejournal.warmadewa.ac.id">ejournal.warmadewa.ac.id</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://stialan.ac.id">stialan.ac.id</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://dspace.uii.ac.id">dspace.uii.ac.id</a> Internet Source	1 %
13	Submitted to Universitas Muhammadiyah Sidoarjo Student Paper	1 %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On