

**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**



TESIS

**Diajukan Oleh :
PANDU HIZBUL WATHAN
202101070**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
menyelesaikan jenjang pendidikan Strata Dua (S2)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

**Diajukan Oleh :
PANDU HIZBUL WATHAN
202101070**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
PROVINSI JAWA TENGAH**

Diajukan Oleh :
Pandu Hizbul Wathan
202101070

Tesis ini telah disetujui dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Kudus, 27 Februari 2024

Pembimbing I

Dr. Drs. Ag Sunarno H, S.H., S.Pd., M.M.
NIDK. 8915210021

Pembimbing II

Dr. Mamik Indaryani, M.S.
NIDN. 0628045901

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M.
NIDN. 0618066201

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Nama : Pandu Hizbul Wathan
NIM : 202101070
Program Studi : Magister Manajemen
Tanggal Ujian : 27 Februari 2024

TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Drs. Ag Sunarno H, S.H., S.Pd., M.M. (.....)

Anggota : Dr. Mamik Indaryani, M.S.

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Drs. Joko Utomo, M.M. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Penelitian Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar Magister Manajemen dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, 27 Februari 2024



PANDU HIZBUL WATHAN

202101070

RIWAYAT HIDUP

Pandu Hizbul Wathan, Jepara, 28 April 1982, Kebangsaan Indonesia, Agama Islam. Pendidikan di SDN Pelemkerep II Jepara lulus tahun 1994, SMPN 1 Mayong Jepara lulus tahun 1997, SMAN 1 Pecangaan Jepara lulus tahun 2000, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara Tangerang lulus tahun 2003, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Jakarta lulus tahun 2018. Pengalaman kerja sebagai Pelaksana pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Aceh tahun 2005-2009, Pelaksana KPPN Banda Aceh tahun 2009-2011, Pelaksana pada KPPN Jakarta II tahun 2011-2018 dan sebagai Fungsional pada KPPN Kudus tahun 2018 sampai dengan sekarang.

Kudus, 27 Februari 2024

Penulis

Ttd

PANDU HIZBUL WATHAN

202101070

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam menyelesaikan skripsi ini ada pihak di belakang penulis yang senantiasa memberikan pengarahan, bantuan, bimbingan, dan semangat untuk tetap berjuang. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si., selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan arahan selama menempuh perkuliahan.
2. Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.
3. Dr. Drs. H. Mochammad Edris, MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Dr. Drs. Ag Sunarno H, SH, S.Pd, MM., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia membimbing, mengarahkan dan memberi saran.
5. Dr. Mamik Indaryani, MS., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia membimbing, mengarahkan dan memberi saran.
6. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia memberikan ijin penelitian.
7. Seluruh Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia mengisi survei penelitian.
8. Suporter terbaik, keluarga saya, Istri, anak-anak, dan orang tua.

Kudus, 27 Februari 2024

PANDU HIZBUL WATHAN

202101070

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Data penelitian ini menggunakan data primer berupa kuisioner. Metode penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 110 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi pegawai dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, pengembangan sumber daya manusia dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kompetensi pegawai, pengembangan sumber daya manusia, komitmen afektif dan kinerja pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyse the effect of employee competency and human resource development to employee performance with affective commitment as variable mediation. The data in this study are primary data obtained from questioner. Based on sampel to purposive sampling and the sample used 110 respondents. Method in this study with structural equation model. The result this research state that employee competency and human resource development have positive effect and significant to affective commitment, human resource development and affective commitment have positive effect and significant to employee performance, other than that employee competency have no effect significant to employee performance.

Keyword: employee competence, human resource development, affective commitment and employee performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-nya yang sangat besar, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul: **PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat akademis guna mendapatkan gelar Strata Dua (S1) Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.

Kudus, 27 Februari 2024

Penulis

Ttd

PANDU HIZBUL WATHAN

202101070

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang Lingkup.....	13
1.3 Perumusan Masalah	14
1.4 Tujuan Penelitian	15
1.5 Manfaat Penelitian	16
BAB II TELAAH PUSTAKA	18
2.1 Penelitian Terdahulu	18
2.2 Landasan Teori.....	21
2.2.1 Kompetensi Pegawai	21
2.2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia	24
2.2.3 Komitmen Afektif	26
2.2.4 Kinerja Pegawai.....	29
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN	
HIPOTESIS	37
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	37
3.2 Definisi Operasional	38

	Halaman
3.2.1 Variabel Penelitian.....	38
3.2.2 Definisi Operasional	38
3.3 Pengaruh Antar Variabel.....	40
3.4 Hipotesis Penelitian	46
BAB IV METODE PENELITIAN	48
4.1 Tempat dan Waktu Penelitian	48
4.2 Metode Pengambilan Sampel	49
4.3 Metode Pengumpulan Data.....	50
4.4 Sumber dan Jenis Data.....	50
4.5 Pengukuran Variabel.....	51
4.6 Analisis Data	52
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	64
5.1 Karakteristik Responden	64
5.2 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian.....	67
5.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	71
5.4 Hasil Analisis Konfirmatori.....	75
5.5 Hasil Asumsi SEM.....	77
5.6 Hasil Analisis SEM.....	79
5.7 Hasil Pengujian Hipotesis	80
5.8 Hasil Analisis Mediasi	83
5.9 Pembahasan.....	84
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
6.1 Kesimpulan	95
6.2 Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	96
6.3 Agenda Penelitian Mendatang	98
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 NKO KPPN Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng.....	5
Tabel 1.2 Realisasi Capaian Bobot NKO KPPN	6
Tabel 1.3 Data Kehadiran Pegawai Tahun 2022-2023	7
Tabel 1.4 Program Analisis Kebutuhan Pelatihan Tahun 2023	9
Tabel 1.5 Pelaksanaan Pengembangan SDM Bulan Januari-April 2023.....	10
Tabel 4.1 Kriteria Uji <i>Goodness of Fits</i>	57
Tabel 5.1 Status Pegawai	64
Tabel 5.2 Usia Responden.....	65
Tabel 5.3 Jenis Kelamin Responden	65
Tabel 5.4 Pendidikan Terakhir Responden	66
Tabel 5.5 Masa Kerja Responden	67
Tabel 5.6 Kompetensi Pegawai.....	67
Tabel 5.7 Pengembangan Sumber Daya Manusia	68
Tabel 5.8 Komitmen Afektif.....	69
Tabel 5.9 Kinerja Pegawai	70
Tabel 5.10 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	71
Tabel 5.11 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i>	72
Tabel 5.12 Hasil Uji <i>Discriminat Validity</i>	73
Tabel 5.13 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	73
Tabel 5.14 Uji Model <i>Goodness of Fits Full Measurement</i>	75
Tabel 5.15 Analisis Konfirmatori Konstruk.....	76
Tabel 5.16 Hasil Evaluasi <i>Outlier</i>	77
Tabel 5.17 Hasil Uji Normalitas	78
Tabel 5.18 Uji Model <i>Goodness of Fits SEM</i>	79
Tabel 5.19 <i>Standardized Regression Weights</i>	80
Tabel 5.20 Hasil Uji Hipotesis	81
Tabel 5.21 Hasil Uji Mediasi	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	37
Gambar 5.1 Hasil Analisis Konfirmatori Full Measurement	75
Gambar 5.2 Hasil Analisis Konfirmatori SEM	79

