

***CAREER DEVELOPMENT MEMEDIASI PENGARUH
SKILL MANAGEMENT DAN WORK ENGAGEMENT
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE***



Oleh:
Miky Barrito Putra
No. Reg.: 7647140331

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Pernyataan
untuk Memperoleh Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2021**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Dr. I Ketut R. Sudiarditha, CPHCM.
Tanggal: 20 Agustus 2021

Kopromotor



Dr. Mardi, M.Si.
Tanggal: 20 Agustus 2021

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris)²



21 Agustus 2021

Nama : Miky Barrito Putra

No. Registrasi : 7647140331

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus :

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama : Miky Barrito Putra

Nomor Registrasi : 7647140331

Program Studi : Ilmu Manajemen

No.	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua)		
2.	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		21 Agustus 2021
3.	Prof. Dr. Dr. I Ketut R. Sudiarditha, CPHCM (Promotor)		20 Agustus 2021
4.	Dr. Mardi, M.Si. (Kopromotor)		20 Agustus 2021
5.	Dr. Dewi Susita, M.Si. (Penguji internal)		20 Agustus 2021
6.	Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.Si., M.A. (Penguji eksternal)		20 Agustus 2021

CAREER DEVELOPMENT MEMEDIASI PENGARUH SKILL MANAGEMENT DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE

Miky Barrito Putra
Universitas Negeri Jakarta

ABSTRAK

PT Inhutani I sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang kehutanan memiliki tugas dan wewenang dalam hal pengelolaan sumber daya hutan dan pemanfaatan hasil hutan Negara. Fenomena rendahnya kualitas sumber daya manusia yang handal menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis *career development* memediasi pengaruh *skill management* dan *work engagement* terhadap *employee performance*. Teknik pengambilan sampel digunakan adalah sampel sensus terhadap karyawan PT. Inhutani I (Persero) yang memiliki jenjang karir atau kesempatan kenaikan jabatan berjumlah 252 responden. Prosedur yang digunakan dalam pengembangan dan pengujian model serta pengolahan data adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *skill management* dan *work engagement* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *career development*; *skill management* dan *work engagement* serta *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa secara tidak langsung *career development* mampu memediasi secara penuh pengaruh *skill management* dan *work engagement* terhadap *employee performance* pada PT Inhutani I (Persero). Peneliti selanjutnya berharap dapat menggunakan *career development* sebagai *intervening* dengan variabel lainnya untuk mencapai performa karyawan yang tinggi.

Kata Kunci: manajemen keterampilan, keterlibatan kerja, pengembangan karir, kinerja karyawan.

CAREER DEVELOPMENT MEDIATION EFFECT SKILL MANAGEMENT AND WORK ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Miky Barrito Putra
Universitas Negeri Jakarta

ABSTRACT

PT Inhutani I as a State-Owned Enterprise (BUMN) engaged in the forestry sector has duties and authorities in terms of managing forest resources and utilization of State forest products. The phenomenon of the low quality of reliable human resources is the key to the company's success. This study aims to identify and analyze career development mediating the effect of skill management and work engagement on employee performance. The sampling technique used is a census sample of employees of PT. Inhutani I (Persero) which has a career path or opportunity for promotion is 252 respondents. The procedure used in developing and testing the model as well as data processing is the Structural Equation Model (SEM). The results of this study indicate that skill management and work engagement have a positive and significant direct effect on career development; management skills and work engagement as well as career development have a positive and significant effect on employee performance. The findings of this study prove that indirectly career development is able to fully mediate the influence of skill management and work engagement on employee performance at PT Inhutani I (Persero). Future researchers hope to use career development as another intervening variable to achieve high employee performance.

Keywords: skill management, work engagement, career development, employee performance.

LEMBAR PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Miky Barrito Putra

No. Registrasi : 7647140331

Judul Disertasi : *Career Development* Memediasi Pengaruh *Skill Management* dan *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*: Suatu Studi Pada PT. Inhutani I (Persero)

Menyatakan bahwa tulisan dalam disertasi ini merupakan penelitian penulis, data dan tulisan ini bukan hasil karya orang lain, ditulis dengan kaidah-kaidah ilmiah dan belum pernah dipublikasikan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, tanpa tekanan dari pihak manapun. Penulis bersedia menanggung konsekuensi hukum apabila ditemukan kesalahan dalam pernyataan ini.

Jakarta, 20 Agustus 2021



Miky Barrito Putra

No. Registrasi: 7647140331



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Miky Barrito Putra
NIM : 7647140331
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen
Alamat email : mikybarrito2017@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain

yang berjudul :

***CAREER DEVELOPMENT MEMEDIASI PENGARUH SKILL MANAGEMENT DAN
WORK ENGAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE***

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2 Oktober 2021



Miky Barrito Putra

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan disertasi yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen - Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Disertasi ini mengambil judul: *Career Development* Memediasi Pengaruh *Skill Management* dan *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*: Suatu Studi Pada PT. Inhutani I (Persero). Urgensinya penelitian ini mengingat berbagai problem yang ada dalam dinamika BUMB menghadapi persaingan yang semakin tajam dengan berbagai persoalan performa karyawan.

Kinerja karyawan menjadi fokus permasalahan yang dimediasi pengembangan karir dengan indikasi manajemen keterampilan dan keterlibatan kerja sebagai penyebab yang krusial. Untuk menjawab permasalahan tersebut peneliti menggunakan analisis SEM sebagai alat statistiknya. Gambaran tersebut dideskripsikan dalam lima bab, yaitu Bab I merupakan pendahuluan, Bab II membahas kajian pustaka, Bab III menjelaskan metode penelitian, Bab IV menguraikan hasil penelitian dan pembahasan, dan Bab V merupakan kesimpulan, implikasi, dan Saran.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, mengharapkan saran, masukan, dan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga disertasi ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Akhir kata dengan segala kerendahan diri dan ketulusan hati mohon maaf apabila atas ada kesalahan dan kelemahan dalam disertasi ini semoga selalu mendapat perlindungan dari Maha Pengasih dan Penyayang.

Jakarta, 20 Agustus 2021

Miky Barrito Putra

ACKNOWLEDGEMENT

Praise be to God the Most Gracious and Meriful for His grace so that the researcher can complete this dissertation research properly. This dissertation is one of the requirements in the process of obtaining a Doctoral Degree in Management Science Program. Through this opportunity, the researcher would like to express his sincere gratitude to the honorable:

1. Prof. Dr. Komarudin, M, Si. as the Chancellor of the State University of Jakarta who has provided the opportunity to study at the Postgraduate Program of the State University of Jakarta.
2. Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus., as Director of Postgraduate and deputy directors I, II and III, who have provided direction and input.
3. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si as Coordinator of the Management Science Doctoral Study Program who always provides direction and guidance during the preparation of this dissertation.
4. In particular to the honorable Prof. Dr. Dr. I Ketut R. Sudiarditha, CPHCM., ICQnR. as the promoter, and Dr. Mardi, M.Si. as a co-promoter who has guided with patience and sincerity; began to prepare materials until the realization of a dissertation that is ready for seminars.
5. The leadership of PT Inhutani I (Persero) who has provided the opportunity to conduct research and the respondents who have assisted in filling out the questionnaire.
6. Colleagues, students of the Doctoral Program in Human Resource Management and all other friends who have provided support and the spirit of togetherness so that they can complete this dissertation.
7. My beloved wife and children who have given support and prayers during the lecture.

Although the researcher realizes that there are still many weaknesses and shortcomings in this dissertation, hopefully it can provide benefits for the development of Management Science, especially Human Resource Management.

Jakarta, 20 August 2021

Miky Barrito Putra

UCAPAN TERIMA KASIH DAN PENGHARGAAN

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian disertasi ini dengan baik. Disertasi ini merupakan salah satu persyaratan dalam proses memperoleh Gelar Doktor Program Ilmu Manajemen. Melalui kesempatan ini, peneliti sampaikan terima kasih yang tulus kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si. sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan kesempatan belajar di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd. sebagai Direktur Pascasarjana beserta wakil direktur I, II dan III, yang telah memberikan arahan dan masukannya.
3. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si sebagai Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan selama proses penyusunan disertasi ini.
4. Secara khusus kepada yang terhormat Prof. Dr. Dr. I Ketut R. Sudiarditha, CPHCM., ICQnR. selaku promotor, dan Dr. Mardi, M.Si. selaku co-promotor yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan ketulusan hati; mulai mempersiapkan bahan-bahan sampai terwujudnya sebuah disertasi yang siap untuk diseminarkan.
5. Pimpinan PT Inhutani I (Persero) yang telah memberikan kesempatan melakukan penelitian dan para responden yang telah membantu dalam mengisi kuesioner.
6. Rekan-rekan seperjuangan, para mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan segenap teman lainnya yang telah memberikan dukungan dan semangat kebersamaan sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini.
7. Keluarga besar tercinta isteri dan anak-anak yang telah memberikan dukungan dan doa selama perkuliahan.

Meskipun peneliti menyadari bahwa masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam disertasi ini, semoga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta, 20 Agustus 2021

Miky Barrito Putra

RINGKASAN

Manajemen sumber daya manusia atau *human resource management* mengelola aset utama organisasi yaitu karyawan, yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada target organisasi mereka (Armstrong, 2014), terutama aspek-aspek yang terkait dengan fungsi inti SDM yaitu rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi, penghargaan, dan evaluasi kinerja karyawan. Fungsi SDM telah berkembang selama dekade terakhir dan organisasi menyadari bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dengan memanfaatkan sumber daya manusia mereka di organisasi, yang mengarah pada konsep manajemen sumber daya manusia strategis atau *strategic human resource management* (Torrington et al., 2014). SHRM sangat bergantung pada faktor manusia dalam organisasi, dan tidak dapat ditiru. Berbeda halnya dengan aspek eksternal seperti ekonomi, teknologi, atau sumber daya alam yang dapat diganti (Armstrong & Taylor, 2014; Fu et al., 2015; Rahman et al., 2017).

Salah satu tujuan utama Divisi SDM adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan cara memaksimalkan kinerja dan efisiensi karyawannya (Huselid, 1995; Absar et al., 2012). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Divisi SDM memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk tetapi tidak terbatas pada kesejahteraan karyawannya. Organisasi pun mulai menyadari bahwa pemotongan biaya dan peningkatan teknologi bukanlah satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Strategi SDM dapat memainkan peran penting dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. Daya saing sangat menentukan masa depan organisasi (Kalyani & Sahoo, 2011). Dalam perekonomian saat ini, keberhasilan setiap organisasi sepenuhnya bergantung pada kemampuannya untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik (Budhwar & Debrah, 2001; Wang et al., 2011; Wahid & Hyams-Ssekasi, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi beberapa permasalahan yang terkait dengan tema penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung *skill management* terhadap *career development*.

2. Pengaruh langsung *work engagement* terhadap *career development*.
3. Pengaruh langsung *skill management* terhadap *employee performance*.
4. Pengaruh langsung *work engagement* terhadap *employee performance*.
5. Pengaruh langsung *career development* terhadap *employee performance*.
6. Pengaruh tidak langsung *skill management* terhadap *employee performance* dimediasi *career development*.
7. Pengaruh tidak langsung *work engagement* terhadap *employee performance* dimediasi *career development*.

Penelitian dilakukan pada PT Inhutani I (Persero) sejak bulan Agustus 2020 mulai melakukan prasurvei hingga bulan Agustus 2021 selesainya laporan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Inhutani I (Persero) yang memiliki jenjang karir atau kesempatan kenaikan jabatan/pangkat. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah karyawan PT Inhutani I (Persero) yang memiliki jenjang karir atau kesempatan kenaikan jabatan untuk seluruh level adalah sebanyak 252 orang. Sementara yang menjadi sampel penelitian ini yaitu karyawan yang memiliki jabatan sebagai staf; oleh karenanya untuk memenuhi syarat analisis menggunakan sampel jenuh/sensus yaitu sejumlah 252 responden.

Untuk memperoleh data yang akan dianalisis dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Lima variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, yaitu: *Performance employees* yang terdiri atas 3 indikator yaitu *task performance*, *contextual performance*, *work behavior* yang dioperasinalisasikan dengan 27 pernyataan. *Skill management* yang terdiri atas 5 indikator yaitu: *instructor*, *participants*, *training materials*, *method*, *purpose*; yang dioperasinalisasikan dengan 23 pernyataan. *Career development* yang terdiri atas 4 indikator yaitu: *career opportunities*, *organizational career support*, *job challenge*, *social career support* yang dioperasinalisasikan dengan 14 pernyataan. *Work engagement* yang terdiri atas 3 indikator yaitu: *vigor*, *dedication*, *absorption* yang dioperasinalisasikan dengan 17 pernyataan.

Pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) berbasis *Linear Structural Relationship (LISREL)* digunakan untuk menjawab rumusan masalah, dan menjawab hipotesis.

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Skill management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career development*; hal ini berarti apabila manajemen keterampilan meningkat maka akan terjadi pula peningkatan pengembangan karir karyawan.
2. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career development*; hal ini berarti apabila terjadi peningkatan keterlibatan kerja maka akan terjadi pula peningkatan pengembangan karir karyawan.
3. *Skill management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; hal ini berarti apabila manajemen keterampilan meningkat maka akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan.
4. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; hal ini berarti apabila terjadi peningkatan keterlibatan kerja maka akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan.
5. *Career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; hal ini berarti apabila terjadi peningkatan pengembangan karir maka akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan.
6. *Skill management* secara tidak langsung melalui *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; hal ini berarti apabila terjadi peningkatan manajemen keterampilan maka akan terjadi pula peningkatan kinerja melalui pengembangan karir karyawan.
7. *Work engagement* secara tidak langsung melalui *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; hal ini berarti apabila keterlibatan kerja meningkat maka akan terjadi pula peningkatan kinerja melalui pengembangan karir karyawan.

Hasil penelitian menemukan bahwa masing-masing hipotesis adanya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung dengan besaran pengaruh yang didapatnya. Demikian pula terkait indikator setiap variabel, diketahui besarnya nilai (*factor loading*) dari setiap indikator yang dapat diimplikasikan oleh organisasi sebagai berikut:

1. Manajemen keterampilan berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir, hasil ini berarti organisasi perlu mempertimbangkan peningkatan indikator yang ada dalam manajemen keterampilan meliputi: *instructor, participants, bahan pelatihan, method, dan purpose*. *Purpose* memiliki hasil terendah setelah *method*; artinya sering ditemukan ketidakjelasan tujuan dari suatu pelatihan yang didapat, lebih-lebih metode yang digunakan kurang tepat akibatnya tujuan yang diperoleh kurang sempurna. Hal yang utama dari manajemen keterampilan dalam indikator tujuan terletak pada penetapan masing-masing sub tujuan secara tepat dari materi yang disampaikan didapatkan oleh karyawan agar benar-benar sesuai kebutuhan; disadari bahwa salah satu aspek yang paling mendasar adalah materi pelatihan itu sendiri diharapkan mampu diperoleh karyawan sesuai kebutuhan akan tugas dan tanggung jawabnya; yang berharap kejelasan pengembangan karir dapat memenuhi sasaran secara cepat dan tepat.
2. Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir, hasil ini berarti organisasi perlu mempertimbangkan peningkatan indikator yang ada dalam keterlibatan kerja meliputi: *vigor, dedication, dan absorption*. Indikator *absorption* menempati terendah, oleh karenanya jelas yang diinginkan suatu organisasi adalah seberapa kekhusukan bahkan keasyikan kerja karyawan yang diperoleh organisasi. Karyawan yang kurang memiliki rasa tanggung jawab segala tugas dilaksanakan namun hasilnya belum menunjukkan prestasi yang memuaskan, ini artinya perlunya ditingkatkan *absorption* itu sendiri dalam meraih sukses pengembangan karir karyawan.
3. Manajemen keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana permasalahan dalam tujuan dan metode yang memiliki nilai terendah mengindikasikan kinerja karyawan juga menjadi rendah.

Perlunya mencari metode yang tepat dalam setiap pembekalan keterampilan dengan memperhatikan kesesuaian materi dengan metode yang digunakan. Kemampuan setiap karyawan berharap sesuai dengan tugas dan fungsinya; oleh karenanya perlu diperhatikan dengan cermat hal tersebut agar kinerja karyawan tidak lagi menjadi masalah yang serius.

4. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana ditemukan bahwa rendahnya *absorption* menjadi salah satu faktor bahwa keseriusan kerja karyawan belum sepenuhnya dapat diandalkan; oleh karenanya perlu ditingkatkan untuk menghasilkan prestasi kerja yang terbaik.
5. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Indikator yang digunakan meliputi: *career opportunities, organizational career, job challenge, social career support* di mana kesempatan karir merupakan indikator yang paling rendah. Disadari bahwa perencanaan karir kurang mencerminkan kejelasan; hendak kemana sampai pada suatu periode tertentu. Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang perlu menjadi perhatian adalah kejelasan karir perlu diperhatikan agar karyawan memiliki semangat meraih prestasi dalam bekerja.
6. Manajemen keterampilan secara tidak langsung melalui *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Pengembangan karir menjadi kunci bila hendak meningkatkan kinerja, artinya manajemen keterampilan yang baik akan dapat menciptakan prestasi kerja dan bahkan lebih meningkat lagi bila digunakan mediasi pengembangan karir. Oleh karenanya pengembangan karir menjadi perhatian manajemen dalam meraih sukses karyawan.
7. Keterlibatan kerja secara tidak langsung melalui *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Demikian pula bila digunakan keterlibatan kerja kaitannya dengan kinerja karyawan memberikan makna bahwa bila menggunakan mediasi pengembangan karir akan mendapatkan peningkatan yang lebih tinggi terhadap kinerja karyawan,

oleh karena pengembangan karir dapat memberikan makna yang lebih baik terhadap karyawan itu sendiri maupun organisasi.

Mencermati persoalan dan menganalisisnya dalam hasil penelitian sebuah disertasi ini dapat direkomendasikan beberapa hal berikut:

1. Besarnya pengaruh *skill management* terhadap *career development* adalah 2,31%; jadi *skill management* memberikan pengaruh secara langsung jika tidak ada variabel lainnya yang diperhatikan terhadap *career development*. Besaran pengaruh ini menempati urutan paling kecil di antara yang lainnya. Kendatipun pengaruhnya positif namun fakta di lapangan belum optimalnya pelaksanaan manajemen pelatihan; hal ini dapat dilihat dari rendahnya indikator tujuan itu sendiri. Berbagai pelatihan memang telah dilakukan, namun di satu sisi apakah benar tujuan yang diinginkan tepat sesuai materi yang disampaikan. Hal ini disadari bahwa ketepatan dalam mendeskripsikan suatu tujuan belum mencerminkan yang sesungguhnya, berharap hal ini menjadi perhatian serius pihak manajemen dalam menunjang suksesnya pengembangan karir secara berkelanjutan.
2. Besarnya pengaruh *skill management* terhadap *employee performance* adalah 3,80%; jadi *skill management* memberikan pengaruh secara langsung jika tidak ada variabel lainnya yang diperhatikan terhadap *employee performance*. Besaran pengaruh ini menempati urutan kedua dari yang paling kecil. Kecilnya pengaruh ini sebagaimana dijelaskan di atas salah satunya disebabkan oleh kejelasan tujuan kegiatan itu sendiri, ketika dihadapkan dengan prestasi kerja pun mendapatkan hasil yang relatif kecil. Bahkan pengaruh tidak langsung melalui pengembangan karir antara manajemen keterampilan dengan kinerja karyawan hanya 6,80%. Rekomendasi yang dapat ditawarkan memperhatikan pelatihan dari sisi ketepatan tujuan pelatihan yang berharap yang didapat karyawan sesuai yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja; lebih serius lagi bila disertai pengembangan karir yang mumpuni juga sekaligus dapat meningkatkan prestasi kerja yang berkelanjutan.

3. Sebagai perusahaan negara dengan nama PT Perhutani (Persero) yang memiliki luas lahan sangat luas, sudah sepantasnya dapat meraih keuntungan besar dalam rangka menambah kas negara Indonesia yang kaya sumber daya alam. Manajemen pengelolaan hutan menjadi kunci keberhasilan perusahaan dengan memperhatikan kualitas mengelola sumber daya manusia. Ada dua kunci keberhasilan yang perlu diperhatikan: sumber daya alam dan sumber daya manusia; perpaduan subyek dan obyek menjadi satu kesuksesan yang telah dianugrahi oleh Tuhan Yang Maha Kuasa.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI.....	ii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vi
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
<i>ACKNOWLEDGEMENT</i>	ix
UCAPAN TERIMA KASIH DAN PENGHARAGAAN.....	x
RINGKASAN.....	xi
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pembatasan Penelitian.....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4 Tujuan dan Signifikansi Penelitian.....	9
1.5 <i>State of The Art</i>	10
BAB II. TINAJUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Latar Belakang Teori.....	13
2.1.1 <i>Employee Performance</i>	14
2.1.2 <i>Skill Management</i>	17
2.1.3 <i>Work Engagement</i>	23
2.1.4 <i>Career Development</i>	25
2.2 Penelitian Relevan.....	29
2.3 Kerangka Teoretik.....	50
2.4 Model Penelitian.....	65
2.5 Hipotesis Penelitian.....	66
BAB III. METODE PENELITIAN.....	67
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	67
3.2 Desain Penelitian.....	67
3.3 Populasi dan Sampel.....	67
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	68

4.5	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	68
3.6	Teknik Analisis Data.....	71
3.7	Hipotesis Statistik.....	77
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		79
4.1	Deskripsi Data Penelitian.....	79
4.1.1	Karakteristik Responden.....	79
4.1.2	Hasil Analisis Deskriptif.....	82
4.2	Hasil Penelitian.....	101
4.2.1	Hasil Uji Validitas Instrumen.....	101
4.2.2	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	105
4.2.3	Hasil Analisis <i>Structural Equation Model (SEM)</i> ..	106
4.2.3.1	Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	106
4.2.3.2	Pengujian Asumsi.....	112
4.2.4	Hasil Model Struktural Path Diagram.....	113
4.2.5	Uji Kecocokan (<i>Testing Fit</i>).....	116
4.2.5.1	Kecocokan Model Keseluruhan (Uji <i>Goodness of Fit Model</i>).....	116
4.2.5.2	Kecocokan Model Pengukuran (<i>Measurement Model Fit</i>).....	118
4.2.6	Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.....	123
4.2.7	Pengujian Hipotesis.....	125
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian.....	132
4.4	Keterbatasan Penelitian.....	142
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI.....		143
5.1	Kesimpulan.....	143
5.2	Implikasi.....	144
5.3	Rekomendasi.....	146
DAFTAR PUSTAKA.....		148
LAMPIRAN LAMPIRAN.....		158
<i>CURRICULUM VITAE</i>		

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Model Hipotetik Penelitian.....	65
3.1 Model Struktural.....	72
4.1 Analisis Skor Variabel Penelitian.....	83
4.2 Analisis Skor Variabel <i>Skill Management (SM)</i>	84
4.3 Analisis Skor Variabel <i>Work Engagement (EW)</i>	90
4.4 Analisis Skor Variabel <i>Career Development (CD)</i>	93
4.5 Analisis Skor Variabel <i>Employee Performance (EP)</i>	97
4.6 Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Skill Management (SM)</i>	107
4.7 Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Work Engagement (WE)</i>	108
4.8 Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Career Development (CD)</i>	110
4.9 Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Employee Performance (EP)</i>	111
4.10 <i>Loading Factor Value</i>	113
4.11 <i>t-Value</i>	114

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Skala Penilaian Pernyataan.....	68
3.2 Kisi-kisi Instrumen.....	69
3.4 Pengujian <i>Model Fit Assesment</i>	75
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	79
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	80
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	80
4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Status Perkawinan.....	91
4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	81
4.6 Analisis Deskriptif Seluruh Variabel.....	82
4.7 Peringkat Nilai Skor Seluruh Indikator Berdasarkan % Realisasi.....	83
4.8 Analisis Indikator Variabel <i>Skill Management (SM)</i>	84
4.9 Analisis Indikator <i>Instructor (SM01)</i> Variabel <i>Skill Management</i>	85
4.10 Analisis Indikator <i>Participants (SM02)</i> Variabel <i>Skill Management</i>	86
4.11 Analisis Indikator <i>Training material (SM03)</i> Variabel <i>Skill Management</i>	87
4.12 Analisis Indikator <i>Method (SM04)</i> Variabel <i>Skill Management</i>	88
4.13 Analisis Indikator <i>Purpose (SM5)</i> Variabel <i>Skill Management</i>	88
4.14 Analisis Indikator Variabel <i>Work Engagement (WE)</i>	89
4.15 Analisis Indikator <i>Vigor (WE01)</i> Variabel <i>Work Engagement</i>	91
4.16 Analisis Indikator <i>Dedication (WE02)</i> Variabel <i>Work Engagement</i>	91
4.17 Analisis Indikator <i>Absorption (WE003)</i> Variabel <i>Work Engagement</i>	92
4.18 Analisis Indikator Variabel <i>Career Development (CD)</i>	93
4.19 Analisis Indikator <i>Career Opportunities (CD01)</i> Variabel <i>Career Development</i>	94
4.20 Analisis Indikator <i>Organizational Career support (CD02)</i> Variabel <i>Career Development</i>	95

4.21	Analisis Indikator <i>Job Challenge</i> (CD03) Variabel <i>Career Development</i>	95
4.22	Analisis Indikator <i>Social Career Support</i> (CD04) Variabel <i>Career Development</i>	96
4.23	Analisis Indikator Variabel <i>Employee Performance</i> (EP).....	97
4.24	Analisis Indikator <i>Task performance</i> (EP01) Variabel <i>Employee Performance</i>	98
4.25	Analisis Indikator <i>Contextual Performance</i> (EP02) Variabel <i>Employee Performance</i>	99
4.26	Analisis Indikator <i>Work behavior</i> (EP03) Variabel <i>Employee Performance</i>	100
4.27	Hasil Uji Validitas Item Variabel <i>Skill Management</i> (SM)...	101
4.28	Hasil Uji Validitas Item Variabel <i>Work Engagement</i> (WE)....	102
4.29	Hasil Uji Validitas Item Variabel <i>Career Development</i> (CD).	103
4.30	Hasil Uji Validitas Item Variabel <i>Employee Performance</i> (EP).....	104
4.31	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	105
4.32	Hasil Analisis Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Skill Management</i> (SM).....	106
4.33	Hasil Analisis Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Work Engagement</i> (WE).....	107
4.34	Hasil Analisis Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Career Development</i> (CD).....	109
4.35	Hasil Analisis Model <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel <i>Employee Performance</i> (EP).....	110
4.36	Uji Normalitas Univariate Data Model SEM.....	112
4.37	Uji Normalitas Multivariate Data Model SEM.....	112
4.38	Hasil Perhitungan <i>Loding Factor</i> Estimasi Model Penelitian.....	114
4.39	Hasil Uji Model Fit.....	116
4.40	Hasil Analisis Model Pengukuran untuk Variabel <i>Skill Management</i> (SM).....	118
4.41	Hasil Analisis Model Pengukuran untuk Variabel <i>Work Engagement</i> (WE).....	120
4.42	Hasil Analisis Model Pengukuran untuk Variabel <i>Career Development</i> (CD).....	121
4.43	Hasil Analisis Model Pengukuran untuk Variabel <i>Employee Performance</i> (EP).....	122
4.44	Ringkasan <i>Output</i> dari <i>Direct Effect</i> , <i>Indirect Effect</i> , dan <i>Total Effect</i>	123

4.45	Pengaruh <i>Skill Management</i> terhadap <i>Career Development</i>	125
4.46	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Career Development</i>	126
4.47	Pengaruh <i>Skill management</i> terhadap <i>Employee performance</i>	127
4.48	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	128
4.49	Pengaruh <i>Career Development</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	129
4.50	Pengaruh <i>Skill Management</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Career Development</i>	130
4.51	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Career Development</i>	131

DAFTAR LAMPIRAN

- 1 Kuesioner Penelitian
- 2a Tabulasi Data Responden *Skill Management* (1.13)
- 2aa Tabulasi Data Responden *Skill Management* (14.23)
- 2b Tabulasi Data Responden *Work Enggement* (1.17)
- 2c Tabulasi Data Responden *Career Development* (1.14)
- 2d Tabulasi Data Responden *Employee Performance* (1.14)
- 2dd Tabulasi Data Responden *Employee Performance* (15.27)
- 3 Hasil Lisrel - Perhitungan Normalitas data
- 4a Hasil Lisrel - *CFA Skill Management*
- 4b Hasil Lisrel - *CFA Work Engagement*
- 4c Hasil Lisrel - *CFA Career Development*
- 4d Hasil Lisrel - *CFA Employee Performance*
- 5 Hasil Lisrel - Perhitungan *SEM*
- 6 *Curriculum Vitae*