

PERAN MEDIASI *WORK ENGAGEMENT* DALAM HUBUNGAN ANTARA KOMPETENSI DAN KINERJA PEGAWAI

Sya'yunnissa¹, Richa Afriana Munthe^{2*}, Aznuriyandi³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Kompetensi pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi. Namun, dalam berbagai penelitian, hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang bervariasi, terutama dengan adanya faktor mediasi seperti *work engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 58 pegawai dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Namun, faktor *work engagement* tidak ditemukan sebagai mediator yang secara langsung menghubungkan kompetensi dengan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain di luar *work engagement* yang dapat lebih berpengaruh dalam menjembatani hubungan tersebut, seperti sistem insentif, kebijakan organisasi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan strategi peningkatan kinerja pegawai tidak hanya melalui peningkatan kompetensi, tetapi juga dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan memberikan insentif yang sesuai.

KATA KUNCI

kompetensi, kinerja pegawai, lingkungan kerja, *partial least square*, *work engagement*

Pendahuluan

Keberhasilan organisasi di berbagai sektor, baik publik maupun swasta, sangat dipengaruhi oleh kualitas tenaga kerja yang dimilikinya. Mathis dan Jackson (2019) mengemukakan bahwa tenaga kerja bukan sekadar elemen organisasi, tetapi merupakan aset strategis yang mampu meningkatkan daya saing melalui pengembangan keterampilan, motivasi, serta partisipasi aktif pegawai dalam menjalankan tugasnya. Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnis atau kebijakan manajemen yang diterapkan, tetapi juga pada kualitas individu yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, diperlukan pendekatan yang komprehensif untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang memadai serta keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Organisasi yang memiliki pegawai dengan kompetensi tinggi serta *work engagement* yang baik akan lebih efektif dalam mencapai tujuannya dibandingkan dengan organisasi yang tidak memperhatikan aspek tersebut.

* Richa Afriana Munthe. Email: richa@unilak.ac.id
ISSN XXXX-XXXX (print/ISSN) XXXX-XXXX (online ISSN)
© 2025
<https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>

Kompetensi merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja pegawai. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang berkontribusi terhadap keberhasilan kerja. Dalam konteks organisasi, kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai, tetapi juga keterampilan interpersonal, komunikasi, serta kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik, meningkatkan efisiensi kerja, dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi (Boyatzis, 2008). Kompetensi pegawai juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, karena pegawai yang kompeten cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Namun, kompetensi yang tinggi saja belum tentu menjamin kinerja yang maksimal jika tidak diiringi dengan tingkat keterlibatan kerja yang baik.

Konsep *work engagement* telah menjadi perhatian utama dalam bidang manajemen sumber daya manusia dalam beberapa dekade terakhir. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*). Pegawai yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa *work engagement* tidak hanya meningkatkan produktivitas pegawai, tetapi juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai telah banyak diteliti, namun hasilnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Sutrisno, 2016; Mangkunegara, 2017), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja, melainkan dipengaruhi oleh faktor perantara seperti motivasi dan keterlibatan kerja (Xanthopoulou et al., 2009). Dalam beberapa kasus, pegawai dengan kompetensi tinggi tetapi memiliki tingkat *work engagement* yang rendah cenderung kurang termotivasi dalam bekerja, sehingga performanya tidak optimal. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat *work engagement* yang tinggi tetapi memiliki kompetensi yang sedang masih dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik karena memiliki dorongan intrinsik untuk berkembang dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, *work engagement* dikaji sebagai variabel mediasi yang dapat memperjelas hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Teori yang mendasari penelitian ini adalah *Job Demands-Resources (JD-R Theory)* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*), seperti kompetensi, dapat meningkatkan *work engagement* pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi dianggap sebagai sumber daya utama yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, sehingga mendorong peningkatan kinerja mereka. *Job Demands-Resources Theory* juga menekankan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kinerja pegawai. Jika organisasi mampu memberikan dukungan yang memadai, seperti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi serta lingkungan kerja yang kondusif, maka pegawai akan lebih terlibat dalam pekerjaannya dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator dalam berbagai hubungan kerja. Saks (2006) menemukan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh Christian et al. (2011) menunjukkan bahwa *work engagement* tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks sektor publik, penelitian yang dilakukan oleh Bakker (2011) mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung lebih bertahan lama dalam organisasi dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* rendah. Namun, dalam konteks organisasi sektor publik, masih sedikit penelitian yang secara spesifik menganalisis peran *work engagement* dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Dari sisi kebaruan penelitian, studi ini menawarkan kontribusi akademik dengan mengeksplorasi peran *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai tanpa mempertimbangkan faktor psikologis seperti *work engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah penelitian yang ada serta memberikan wawasan baru dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan berikut: bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, apakah *work engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dan apakah *work engagement* memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, meneliti pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai, serta mengkaji peran *work engagement* dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi dan penguatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang program pengembangan pegawai yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja yang berkelanjutan.

Metode

Dalam studi ini, digunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2019), pendekatan kausal bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan sebab-akibat antara beberapa variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, kompetensi sebagai variabel independen (*X1*) diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai (*Y*), dengan *work engagement* (*Z*) sebagai variabel mediasi. Desain ini dipilih untuk memahami sejauh mana kompetensi memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun melalui *work engagement* sebagai perantara.

Penelitian ini dilakukan di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian yang berada di bawah Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau. Lokasi ini dipilih karena relevan dengan konteks penelitian yang ingin mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Proses penelitian ini

diperkirakan akan berlangsung selama tiga bulan, mencakup tahapan persiapan, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan laporan hasil penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dalam bentuk angka atau statistik yang diukur menggunakan skala Likert, sedangkan data kualitatif berupa informasi deskriptif yang diperoleh dari wawancara dan observasi mendalam. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari pertanyaan terkait kompetensi, *work engagement*, dan kinerja pegawai. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, seperti laporan organisasi, buku, jurnal akademik, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau *total sampling*. Menurut Sugiyono (2019), metode ini digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil sehingga semua anggota populasi dapat dijadikan sebagai sampel penelitian. Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh pegawai di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian yang berjumlah 58 orang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau angket yang terdiri dari pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan tertutup disajikan dalam bentuk pilihan jawaban berdasarkan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5, di mana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 5 menunjukkan "sangat setuju". Metode ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian secara objektif. Selain itu, untuk melengkapi data kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan teknik wawancara dan observasi guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian, termasuk distribusi data, nilai rata-rata, standar deviasi, dan indikator statistik lainnya. Untuk menguji hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). SEM-PLS merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kompleks antara variabel laten serta menguji peran variabel mediasi dalam suatu model penelitian.

Model pengukuran (*outer model*) dalam SEM-PLS digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan melalui analisis *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan mengukur nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sementara itu, model struktural (*inner model*) digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen, mediasi, dan dependen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan *p-values*, di mana hipotesis diterima jika *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05.

Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai peran *work engagement* dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan instansi pemerintah.

Hasil

Hasil penelitian ini membahas temuan empiris mengenai peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian. Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada 58 responden, penelitian ini menganalisis hubungan antarvariabel menggunakan metode *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Dalam analisis deskriptif, variabel kompetensi pegawai menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian memiliki tingkat kompetensi yang baik. Kompetensi pegawai diukur berdasarkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tugas mereka. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, serta mampu mengaplikasikan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Di sisi lain, hasil analisis deskriptif terhadap variabel *work engagement* menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan berada pada kategori sedang. Artinya, pegawai menunjukkan tingkat keterikatan yang cukup baik terhadap pekerjaan mereka, tetapi belum mencapai level yang optimal. *Work engagement* diukur melalui tiga indikator utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*). Meskipun sebagian besar pegawai merasa termotivasi dalam pekerjaannya, ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka, seperti kejenuhan dalam bekerja dan kurangnya variasi tugas.

Hasil analisis jalur yang dilakukan dengan SEM-PLS menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik pula kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2024), yang menemukan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap *work engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Namun, ketika *work engagement* dimasukkan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan tersebut. Berdasarkan uji hipotesis, nilai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work engagement* adalah 0,037 dengan nilai t-statistik 0,870 ($t\text{-values} < 1,96$) dan p-value 0,380 ($p\text{-values} > 0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai ditolak.

Temuan ini memberikan indikasi bahwa meskipun kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, *work engagement* tidak cukup kuat untuk menjadi faktor perantara yang signifikan dalam hubungan tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang mungkin berkontribusi terhadap rendahnya peran *work engagement* sebagai mediator adalah lingkungan kerja yang kurang memberikan tantangan dan variasi tugas bagi pegawai. Beberapa responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bersifat rutin dan tidak memberikan cukup peluang untuk berinovasi atau berkembang lebih jauh.

Selain itu, keterbatasan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau program pengembangan diri juga dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* pegawai. Dalam organisasi pemerintahan, terkadang terdapat keterbatasan dalam alokasi anggaran untuk

pelatihan pegawai, sehingga tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk meningkatkan keterampilan mereka. Kurangnya kesempatan untuk berkembang ini dapat menyebabkan pegawai merasa kurang termotivasi dan tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya.

Dalam analisis mengenai hubungan antara *work engagement* dan kinerja pegawai secara langsung, ditemukan bahwa *work engagement* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur dari *work engagement* ke kinerja pegawai memiliki nilai t-statistik yang lebih rendah dari batas signifikan yang disyaratkan. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor lain, seperti sistem insentif, motivasi eksternal, atau kebijakan organisasi, mungkin lebih berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan keterlibatan kerja (*work engagement*).

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Schaufeli & Bakker, 2004). Dalam beberapa penelitian, *work engagement* ditemukan sebagai faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja karena pegawai yang merasa terlibat dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, lebih kreatif dalam menyelesaikan tugas, dan lebih berdedikasi terhadap pekerjaannya. Namun, dalam konteks Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian, tampaknya ada faktor eksternal lain yang lebih menentukan kinerja pegawai dibandingkan dengan tingkat keterlibatan kerja mereka.

Selain itu, wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan bahwa sebagian dari mereka menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak memiliki dampak langsung yang besar terhadap organisasi, sehingga mereka merasa kurang termotivasi untuk meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini dapat menjadi salah satu alasan mengapa *work engagement* tidak memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Dari perspektif manajerial, temuan ini memiliki implikasi penting bagi organisasi, terutama dalam merancang kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan variasi tugas dan memberikan tantangan yang lebih besar kepada pegawai. Menurut Hackman dan Oldham (1980), pekerjaan yang lebih bervariasi dan menantang dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja pegawai.

Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai, baik melalui insentif finansial maupun non-finansial. Studi yang dilakukan oleh Deci dan Ryan (1985) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, seperti pengakuan atas hasil kerja yang baik dan kesempatan untuk mengembangkan diri, dapat menjadi faktor yang lebih kuat dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik semata. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung pengembangan kompetensi pegawai, tetapi juga mendorong keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor yang berperan penting dalam menunjang kinerja pegawai di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Pasir Pengaraian. Namun, keterlibatan pegawai dalam pekerjaan (*work engagement*), meskipun memiliki kontribusi dalam dinamika organisasi, tidak secara langsung memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain di luar *work engagement* dapat

lebih berpengaruh dalam menjembatani kompetensi terhadap pencapaian kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan aspek lain yang dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja, seperti sistem insentif, lingkungan kerja yang mendukung, serta kebijakan organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan karier bagi pegawai.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, temuan ini juga mengindikasikan bahwa efektivitas kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kompetensi yang mereka miliki, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih menyeluruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik melalui peningkatan keterampilan teknis maupun melalui kebijakan organisasi yang lebih berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Salah satu langkah yang dapat diterapkan adalah dengan memberikan program pelatihan dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan agar pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan ini tidak hanya terbatas pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan manajerial, komunikasi, serta inovasi dalam bekerja.

Selain itu, organisasi dapat menerapkan sistem rotasi kerja atau memberikan variasi tugas yang lebih menantang bagi pegawai agar mereka tetap termotivasi dalam bekerja. Kejenuhan dalam pekerjaan sering kali menjadi faktor utama yang menyebabkan rendahnya keterlibatan pegawai, sehingga diperlukan kebijakan yang dapat meningkatkan dinamika pekerjaan dan memberikan tantangan baru yang dapat merangsang semangat kerja. Di samping itu, pemberian insentif dan penghargaan berbasis kinerja juga menjadi aspek penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal, seperti sistem penghargaan dan tunjangan berbasis capaian kerja, dapat lebih berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan kebijakan pemberian insentif yang lebih berbasis pada prestasi, seperti penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan peningkatan kinerja, bonus berbasis pencapaian kerja, serta sistem promosi yang lebih transparan dan adil.

Untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, organisasi juga harus menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengekspresikan ide dan inovasi dalam pekerjaan dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja. Pegawai yang merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Agar implementasi kebijakan peningkatan kinerja dapat berjalan dengan optimal, organisasi perlu melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala. Dengan adanya sistem evaluasi yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang masih menjadi kendala dalam pencapaian kinerja pegawai serta melakukan perbaikan kebijakan yang diperlukan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi yang telah diterapkan sesuai dengan dinamika lingkungan kerja dan kebutuhan pegawai. Dengan demikian, organisasi dapat mengoptimalkan potensi pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

Melalui implementasi strategi yang menyeluruh, organisasi diharapkan tidak hanya bergantung pada kompetensi sebagai faktor utama dalam peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga mengembangkan kebijakan yang lebih terintegrasi untuk mendukung efektivitas kerja secara keseluruhan. Dengan memperhatikan berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja

pegawai, baik dari sisi kompetensi, motivasi, keterlibatan dalam pekerjaan, maupun faktor eksternal lainnya, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mampu meningkatkan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

Referensi

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2020). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Undip.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2020). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Silman, F. (2014). Work-related basic need satisfaction as a predictor of work engagement among academic staff in Turkey. *South African Journal of Education*, 34(3), 1–5. <https://doi.org/10.15700/201409161119>
- Sinaga, O. S. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, S., & Zuhri, M. S. (2019). PKM peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan penulisan artikel ilmiah penelitian tindakan kelas. *Journal of Dedicators Community*, 3(1), 53–61. <https://doi.org/10.34001/jdc.v3i1.793>
- Wahyuni, T., Tamsah, H., & Mulat, T. C. (2018). Kompetensi merupakan parsial mediator diklat terhadap MPKP di RS Puri Cinere Jakarta. *YUME: Journal of Management*, 1(3), 137–151. <https://doi.org/10.37531/yum.v1i3.328>
- Wardani, L. M. I., & Fatimah, S. (2020). Kompetensi pekerja dan efeknya terhadap work engagement: Riset pada pekerja dengan horizontal education mismatch. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 73–85. <https://doi.org/10.7454/jps.2020.09>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>

