

Pengaruh Pengembangan Kompetensi, Beban Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Dosen Politeknik Ati Padang

Okta Meridiana¹, Zefri Yenni², Fitri Yeni³

^{1,2,3} Universitas Putra Indonesia YPTK, Jl. Raya Lubuk Begalung, Padang, Indonesia
meridianaokta@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh pengembangan kompetensi, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui employee engagement pada dosen Politeknik ATI Padang. Metode pengumpulan data melalui survei dan mengedarkan kuisioner, dengan sampel 92 responden. Metode analisis yang digunakan structural equation modeling menggunakan smartpls. Hasil penelitian yang didapatkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan pengembangan kompetensi terhadap employee engagement. Terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja terhadap employee engagement. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap employee engagement. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan pengembangan kompetensi terhadap kinerja dosen. Terdapat pengaruh positif dan signifikan beban kerja motivasi kerja terhadap kinerja dosen. Terdapat pengaruh negative dan signifikan employee engagement terhadap kinerja dosen. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan kompetensi terhadap kinerja dosen melalui employee engagement. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja dosen melalui employee engagement. Terdapat pengaruh negative dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui employee engagement

Kata Kunci : pengembangan kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, kinerja dosen, employee engagement

Abstract

This study aims to examine the influence of competency development, workload, and work motivation on lecturer performance through employee engagement among lecturers at Politeknik ATI Padang. Data were collected through a survey and questionnaires distributed to a sample of 92 respondents. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS software. The results indicate that competency development has a negative and significant effect on employee engagement. Workload has a positive and significant effect on employee engagement, and work motivation also has a positive and significant effect on employee engagement. Furthermore, competency development has a negative and significant effect on lecturer performance, while both workload and work motivation have a positive and significant effect on lecturer performance. Employee engagement has a negative and significant effect on lecturer performance. Regarding the indirect effects, competency development has a positive and significant effect on lecturer performance through employee engagement. Conversely, workload has a negative and significant effect on lecturer performance through employee engagement, and work motivation also has a negative and significant effect on lecturer performance through employee engagement.

Keywords : competency development, workload, work motivation, lecturer performance, employee engagement

Copyright (c) 2026 Okta Meridiana, Zefri Yenni, Fitri Yeni

✉Corresponding author: Okta Meridiana

Email Address: meridianaokta@gmail.com (Jl. Raya Lubuk Begalung, Padang, Indonesia)

Received 4 Juni 2026, Accepted 14 August 2026, Published 26 August 2026

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi vokasi di Indonesia saat ini berada pada era transformasi yang menuntut adaptasi cepat terhadap perkembangan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Sebagai salah satu Perguruan Tinggi Vokasi di bawah naungan Kementerian Perindustrian, Politeknik ATI Padang memikul tanggung jawab strategis untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, siap kerja, dan berdaya saing tinggi di bidang industri. Dalam mewujudkan visi tersebut, peran dosen

menjadi pilar paling krusial. Dosen tidak hanya dituntut untuk menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi yang mencakup pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga mengemban tanggung jawab praktis seperti pembimbingan magang industri, pengelolaan laboratorium, hingga sertifikasi kompetensi. Oleh karena itu, kinerja dosen yang optimal menjadi penentu utama dalam menjaga mutu akademis serta keberlanjutan reputasi institusi Politeknik ATI Padang.

Kinerja dosen yang tinggi tidak terjadi secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor manajerial dan organisasional. Menurut Soelistya (2021), kinerja dosen mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Rahayu (2021) menambahkan bahwa kinerja dosen dapat diartikan sebagai ukuran keberhasilan maupun ukuran pencapaian tujuan organisasi yang menampilkan tingkat kesanggupan pelaksanaan kewajiban. Sejalan dengan hal tersebut, Wartono dan Mochtar (2022) mengemukakan bahwa kinerja dosen yang tinggi diyakini mampu memengaruhi munculnya semangat untuk selalu memperbaiki cara kerjanya, sehingga melahirkan perilaku-perilaku produktif yang efektif dan efisien. Penilaian kinerja dosen yang objektif dan terukur merupakan perangkat penting bagi institusi dalam mengelola serta memperbaiki mutu akademik secara berkelanjutan (Sobirin, 2022).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara target kinerja institusi dengan realisasi capaian dosen pada Politeknik ATI Padang. Berdasarkan data evaluasi kinerja kurun waktu 2023 hingga 2025:

Tabel 1 Sasaran Kinerja

No	Indikator Kinerja Dosen	Target	Realisasi Capaian Rata-Rata			Keterangan
			2023	2024	2025	
1.	Publikasi Jurnal Penelitian Terakreditasi (Sinta 1-4/Scopus)	2 artikel / dosen / tahun	153	139	101	Tidak memenuhi standar indikator kinerja
2.	Ketepatan Waktu Pengumpulan Nilai Akhir Semester	100% tepat waktu	70.65%	66.45%	61.9%	Keterlambatan input nilai di aplikasi SIA sehingga mengganggu kelancaran untuk semester selanjutnya
3.	Output Pelaksanaan Pengabdian masyarakat	1 kegiatan / dosen /tahun	179	171	166	Masih terdapat dosen yang tidak memenuhi standar indicator kinerja
4.	Rata-rata skor Evaluasi Dosen oleh mahasiswa (3,5 – 4,5 = Puas)	≥ 3,5	3.62	3.4	3.36	Penurunan kepuasan mahasiswa pada aspek pengajaran terutama pada metode kompetensi dan penilaian

Dari data di atas terlihat tren penurunan yang signifikan pada empat indikator utama kinerja dosen. Pada aspek riset dan publikasi ilmiah, jumlah artikel terbitan dosen pada jurnal terakreditasi

(Sinta 1 – 4/Scopus) terus mengalami kontraksi dari 153 artikel di tahun 2023, menurun menjadi 139 artikel pada tahun 2024, dan turun drastis menjadi hanya 101 artikel pada tahun 2025, dari target ideal sebesar 2 artikel per dosen per tahun. Penurunan kinerja ini diperparah oleh berkurangnya kedisiplinan administrasi akademik, di mana ketepatan waktu pengumpulan nilai akhir semester mengalami penurunan dari 70,65% pada tahun 2023 menjadi 66,45% pada tahun 2024, dan tersisa 61,90% pada tahun 2025 dari standar target 100% tepat waktu. Keterlambatan input nilai ke dalam aplikasi Sistem Informasi Akademik (SIA) tersebut mengganggu proses registrasi serta kelancaran perkuliahan pada semester berikutnya. Selain itu, capaian luaran pengabdian kepada masyarakat juga berfluktuasi dari 179 kegiatan di tahun 2023 menjadi 166 kegiatan pada tahun 2025. Indikasi paling krusial dari penurunan mutu pengajaran tercermin pada skor Evaluasi Dosen oleh Mahasiswa (EDOM), di mana skor rata-rata yang semula mencapai 3,62 pada tahun 2023 mengalami penurunan menjadi 3,40 pada tahun 2024 dan 3,36 pada tahun 2025, yang berada di bawah standar batas minimal kepuasan yaitu 3,50, dengan keluhan utama mahasiswa berfokus pada ketidaktepatan metode kompetensi pengajaran serta objektivitas penilaian.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi, beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui *employee engagement* pada dosen Politeknik ATI Padang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dalam pengelolaan kompetensi, beban kerja dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja dosen secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada Politeknik ATI Padang. Dan penelitian ini dilakukan dalam jangka bulan Februari 2026 sampai Agustus 2026. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Menurut (Firdaus, 2022) metode survey penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga dapat ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan antar variabel. Sedangkan bentuk penelitiannya adalah Penelitian Deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengembangan Kompetensi (X1), Beban Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), *Employee Engagement* (Z) dan Kinerja Dosen (Y).

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Sampel Jenuh Yaitu menjadikan seluruh populasi menjadi sampel. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Dosen Politeknik ATI Padang yang berjumlah sebanyak 92 dosen.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data yang diperoleh langsung dari responden dengan membagikan kuesioner lewat google form. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan angket atau kuesioner pada responden. Kuesioner Adalah Teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan - pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang.

Sedangkan untuk apa saja yang akan diujikan pada penelitian ini sebagai berikut analisis deskriptif, uji model pengukuran (*Outer Model*) yang didalamnya ada uji validitas, uji reabilitas dan R-Square, lalu juga ada pengujian model structural (*Inner Model*) yang terdiri dari *Direct Effect* dan *Indirect Effect*.

HASIL DAN DISKUSI

Dari hasil penelitian tentang Pengembangan Kompetensi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen melalui Employee Engagement sebagai Variabel Intervening dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan Pengembangan Kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Politeknik ATI Padang.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan Beban Kerja terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Politeknik ATI Padang.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* pada Dosen Politeknik ATI Padang.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen pada Dosen Politeknik ATI Padang.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen pada Dosen Politeknik ATI Padang.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen pada Dosen Politeknik ATI Padang.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Dosen pada Dosen Politeknik ATI Padang
8. *Employee Engagement* memediasi Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen pada Politeknik ATI Padang.
9. *Employee Engagement* memediasi Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen pada Politeknik ATI Padang.
10. *Employee Engagement* memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen pada Politeknik ATI Padang

Karakteristik Responden

Pada analisis deskriptif ini, akan diinterpretasikan data dan jawaban yang diberikan oleh responden, yaitu dosen yang menjadi sampel pada penelitian ini. Berikut merupakan beberapa karakteristik responden penelitian ini :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden didominasi oleh perempuan sebanyak 58 orang (63,04%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 34 orang (36,96%).;

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan distribusi usia, tidak ada responden yang berusia di bawah 25 tahun (0,00%). Sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif 26-45 tahun, yaitu sebanyak 58 orang (63,04%), diikuti oleh responden berusia di atas 45 tahun sebanyak 34 orang (36,96%).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, seluruh responden memiliki latar belakang pendidikan pascasarjana. Sebagian besar responden berpendidikan Magister (S2) sebanyak 77 orang (83,70%), sementara responden berpendidikan Doktoral (S3) berjumlah 15 orang (16,30%).

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Mengenai lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja yang sangat matang, yaitu lebih dari 21 tahun sebanyak 33 orang (35,87%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 24 orang (26,09%), masa kerja 11-20 tahun sebanyak 19 orang (20,65%), dan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 16 orang (17,39%).

Analisis Deskriptif (TCR)

Statistik deskriptif menjelaskan skala jawaban responden yang diukur dari nilai rata-rata (*mean*), varian, minimum maksimum, dan Tingkat Capaian Responden. Statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel berikut :

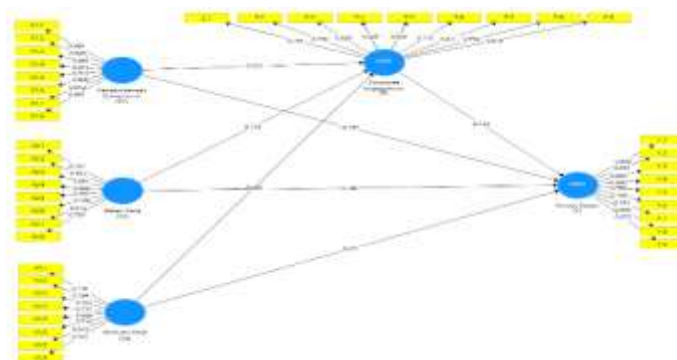
Tabel 2 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	TCR
Pengembangan Kompetensi	92	1	5	3,87	77,35
Beban Kerja	92	1	5	3,92	78,45
Motivasi Kerja	92	1	5	3,94	78,87
Kinerja Dosen	92	1	5	3,86	80,11
<i>Employee Engagement</i>	92	1	5	3,94	78,87

Tabel diatas menjelaskan bahwa jumlah responden (n) adalah 92 orang, dengan variabel tertinggi yaitu motivasi kerja dan *employee enagement* dengan nilai rata-rata 3,94 dan kinerja dosen dengan TCR tertinggi sebesar 80,11 dimana dalam kategori Sangat Baik.

Outer Model Setelah di Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. *Outer Loading Setelah Eliminasi*

Penilaian *outer loadings* bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstraknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan Suatu item atau butir pernyataan dianggap valid jika memiliki nilai korelasi atau nilai *convergen validity* di atas 0,7. Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50.

Tabel 3 Nilai Validitas

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Beban Kerja (X2)	0,531
Employee Engagement (Z)	0,614
Kinerja Dosen (Y)	0,618
Motivasi Kerja (X3)	0,559
Pengembangan Kompetensi (X1)	0,804

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Setelah diketahui tingkat kevalidan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat *keandalan data atau tingkat reliabel* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,70.

Tabel 4 Nilai Reabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Pengembangan Kompetensi (X1)	0.970	0.965	Reliabel
Beban Kerja (X2)	0.899	0.872	Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	0.910	0.889	Reliabel
Kinerja Dosen (Y)	0.935	0.921	Reliabel
Employee Engagement (Z)	0.934	0.921	Reliabel

Berdasarkan *output SmartPLS* pada tabel di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau *reliable*.

Inner Model

Penilaian *inner model* maka di evaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* :

Tabel 4 Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Dosen (Y)	0.850	0.844
Employee Engagement (Z)	0.864	0.860

Pada Tabel 4.1 terlihat nilai *R-Square* konstruk Employee engagement sebesar 0,864 atau sebesar 86,4%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk

Pengembangan Kompetensi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Employee Engagement Sementara nilai R-Square untuk konstruk kinerja dosen sebesar 0,850 atau sebesar 85,0% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk Pengembangan Kompetensi, Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Employee Engagement terhadap kinerja dosen. Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

Direct Effect untuk nilai *Path Coefficient* menilai pengaruh langsung yaitu pengaruh konstruk eksogen tertentu terhadap endogen tertentu. Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat nilai t-statistik dan nilai alpha (p-value) yang dihasilkan, dengan t-tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1,96 dan nilai p-value 0,05 Melakukan uji dua arah maka batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan dengan kriteria penilaian hipotesis. H_0 diterima H_0 ditolak jika t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ dan H_0 diterima H_a ditolak jika t-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$. Berikut nilai *Path Coefficient* hasil uji menggunakan smart PLS 3.

Tabel 5 Result For Direct Effect

Uraian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Pengembangan Kompetensi (X1) -> Employee Engagement (Z)	-0,355	-0,364	0,073	4,849	0,000	Hipotesis Diterima
Beban Kerja (X2) -> Employee Engagement (Z)	0,736	0,736	0,069	10,721	0,000	Hipotesis Diterima
Motivasi Kerja (X3) -> Employee Engagement (Z)	0,460	0,469	0,093	4,931	0,000	Hipotesis Diterima
Pengembangan Kompetensi (X1) -> Kinerja Dosen (Y)	-0,192	-0,203	0,081	2,351	0,019	Hipotesis Diterima
Beban Kerja (X2) -> Kinerja Dosen (Y)	0,740	0,754	0,151	4,917	0,000	Hipotesis Diterima
Motivasi Kerja (X3) -> Kinerja Dosen (Y)	0,741	0,483	0,119	3,959	0,000	Hipotesis Diterima
Employee Engagement (Z) -> Kinerja Dosen (Y)	-0,133	-0,151	0,171	0,777	0,437	Hipotesis Ditolak

Berdasarkan tabel output SmartPLS di atas, beban kerja dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* maupun kinerja dosen. Sebaliknya, pengembangan kompetensi justru menunjukkan hasil yang kontrainuitif, yaitu berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kedua variabel tersebut, mengindikasikan bahwa program pengembangan yang ada

saat ini mungkin tidak selaras dengan kebutuhan atau justru menambah beban psikologis dosen. Temuan paling krusial adalah pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja dosen yang tidak signifikan ($P\text{-Values } 0,437 > 0,05$ dan $T\text{-statistik } 0,777$), sehingga hipotesis mediasi melalui *employee engagement* dinyatakan ditolak. Dengan demikian, dalam model penelitian ini, *employee engagement* tidak terbukti menjadi jembatan penghubung; peningkatan kinerja dosen secara langsung lebih ditentukan oleh tingginya beban kerja dan motivasi kerja, bukan melalui tingkat keterlibatan pegawai.

Berikut nilai *Indirect Effect* hasil uji menggunakan smart PLS 3.0 :

Tabel 6 Result For Indirect Effect

Uraian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Pengembangan Kompetensi (X1) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Dosen (Y)	0,047	0,056	0,064	0,738	0,461	Tidak Memediasi
Beban Kerja (X2) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Dosen (Y)	-0,098	-0,108	0,123	0,796	0,426	Tidak Memediasi
Motivasi Kerja (X3) -> Employee Engagement (Z) -> Kinerja Dosen (Y)	-0,061	-0,074	0,086	0,713	0,476	Tidak Memediasi

Berdasarkan tabel hasil uji mediasi (pengaruh tidak langsung) di atas, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan kompetensi, beban kerja, maupun motivasi kerja terhadap kinerja dosen. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $P\text{-Values}$ pada ketiga jalur yang semuanya berada di atas 0,05 (masing-masing 0,461; 0,426; dan 0,476) serta nilai $T\text{-statistik}$ yang jauh di bawah 1,96. Temuan ini mengonfirmasi hasil analisis sebelumnya, sehingga dalam penelitian ini, peningkatan kinerja dosen tidak terjadi melalui peningkatan *employee engagement*, melainkan murni dipengaruhi secara langsung oleh beban kerja dan motivasi kerja. Oleh karena itu, pihak kampus sebaiknya tidak berfokus pada peningkatan *employee engagement* sebagai mediator, tetapi langsung pada strategi optimalisasi beban kerja dan penguatan motivasi untuk mendongkrak kinerja dosen.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data menggunakan SmartPLS, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan kompetensi, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Secara garis besar, hasil penelitian menunjukkan adanya pola hubungan yang beragam. Pengembangan kompetensi justru berpengaruh negatif, sedangkan beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif. Namun, temuan paling krusial dalam

penelitian ini adalah employee engagement tidak terbukti menjadi variabel mediator yang signifikan dalam menghubungkan ketiga variabel independen tersebut terhadap kinerja dosen.

Beban kerja dan motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap employee engagement maupun kinerja dosen secara langsung. Dengan nilai T-statistik yang sangat tinggi (di atas 4,9 untuk seluruh jalur), kedua variabel ini terbukti menjadi pendorong utama peningkatan keterlibatan kerja dan produktivitas dosen di Politeknik ATI Padang. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang terkelola dengan baik dan semakin tinggi motivasi intrinsik dosen, maka akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja mereka di lingkungan kampus.

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, pengembangan kompetensi justru menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap employee engagement dan kinerja dosen. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi yang selama ini diterapkan mungkin tidak tepat sasaran, terlalu membebani dosen, atau tidak sesuai dengan kebutuhan aktual mereka. Alih-alih meningkatkan keterlibatan dan kinerja, program tersebut saat ini justru berkontribusi menurunkan semangat dan hasil kerja dosen, sehingga perlu adanya evaluasi ulang terhadap desain dan implementasi pelatihan yang diberikan.

Hasil uji pengaruh tidak langsung (spesifik indirect effect) menunjukkan bahwa employee engagement sama sekali tidak memediasi hubungan antara pengembangan kompetensi, beban kerja, maupun motivasi kerja terhadap kinerja dosen. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-Values untuk ketiga jalur mediasi yang seluruhnya berada di atas 0,05 (masing-masing 0,461; 0,426; dan 0,476) dengan T-statistik di bawah 1,96. Bahkan pada jalur langsung, pengaruh employee engagement terhadap kinerja dosen menunjukkan nilai P-Values 0,437 (tidak signifikan). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa engagement menjadi jembatan penghubung dinyatakan ditolak.

Berdasarkan hasil tersebut, pihak manajemen Politeknik ATI Padang tidak perlu lagi memfokuskan upaya pada peningkatan employee engagement sebagai buffer atau perantara untuk meningkatkan kinerja. Strategi yang lebih efektif adalah dengan menciptakan sistem kerja yang mampu mengoptimalkan dampak positif dari beban kerja dan menjaga motivasi dosen agar tetap tinggi secara langsung. Selain itu, lembaga harus segera melakukan review mendalam terhadap program pengembangan kompetensi yang ada, mengubahnya menjadi program yang lebih relevan, aplikatif, dan tidak menambah beban psikologis agar mampu mendorong kinerja dosen secara langsung, bukan malah menjadi kontraproduktif.

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi manajerial di atas, diberikan beberapa saran praktis bagi institusi dan saran bagi penelitian selanjutnya:

1. Bagi Politeknik ATI Padang

- a. Penjadwalan Fleksibel untuk Pengembangan Kompetensi: Pihak manajemen disarankan untuk menerapkan metode *hybrid/online self-paced learning* atau menjadwalkan program

pengembangan kompetensi di luar masa puncak perkuliahan agar tidak mengganggu kinerja pengajaran dosen.

- b. *Preservasi dan Manajemen Beban Kerja Proporsional*: Pertahankan alokasi tugas akademik yang menantang namun rasional, serta pastikan distribusi tugas administrasi dan pengabdian masyarakat terbagi rata di antara dosen.
- c. *Peningkatan Program Motivasi*: Memberikan apresiasi berkala bagi dosen berprestasi (baik dalam bidang pengajaran, publikasi ilmiah, maupun pengabdian) guna mempertahankan tingkat motivasi kerja.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. *Menambah atau Mengganti Variabel Intervening*: Karena *employee engagement* tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengganti variabel intervening dengan variabel lain seperti *Kepuasan Kerja*, *Burnout*, atau *Budaya Organisasi*.
- b. *Perluasan Objek Penelitian*: Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sampel ke Perguruan Tinggi Vokasi lainnya di Indonesia untuk membandingkan karakteristik dan dinamika kinerja dosen secara lebih luas.

REFERENSI

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 39–47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Ahmad, H., Siti, & Umar, F. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, dan kompetensi, melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pelayanan publik. *Jurnal MIRAI Management*, 5(2), 1–15.
- Ajabar. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Amaliyatus, S., Wibowo, A., & Kurniawan, R. (2026). Analisis peran employee engagement dalam memediasi beban kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 17(1), 45–58.
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan dan Agama Islam*, 21(2), 120–131. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Arifai, M. K., Hardiansyah, H., & Rhamdani, I. (2023). Manajemen sumber daya manusia dalam kinerja dan pelayanan di Bank Syariah Mandiri Cabang Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 10(2), 204–221. <https://doi.org/10.15408/jmd.v10i2.29137>
- Arianti, F., Supriadi, A., & Wardani, K. (2025). Pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja tenaga pendidik pada perguruan tinggi. *Jurnal Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(1), 112–125.
- Arifin, N. (2022). *Manajemen sumberdaya manusia: Teori dan kasus*. LPPM Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara.

- Aritonang, A. K. A., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 115–128. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v3i2.213>
- Arjanto, P. (2022). Uji reliabilitas dan validitas Depression Anxiety Stress Scales 21 (DASS-21) pada mahasiswa. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 7(1), 60–72. <https://doi.org/10.24176/perseptual.v7i1.6196>
- Arniyanti, Echdar, S., & Asri. (2023). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Maros. *Nobel Management Review*, 4(3), 440–452. <https://doi.org/10.37476/nmar.v4i3.4404>
- Artina, N., & Cholid, I. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan employee engagement terhadap kinerja dosen dengan engagement sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(3), 301–315.
- Asniwati. (2022). Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1820–1831. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.716>
- Bagas. (2023). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai di Rudenim Pusat Tanjungpinang [Skripsi/Tesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gurindam Dwiputra].
- Budiprasetia, A., & Lo, S. J. (2021). Peran employee engagement dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 410–421.
- Busro. (2022). Teori-teori manajemen sumber daya manusia. Prenadamedia Group.
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), Article 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dhyan Parashakti, R., Septiani Juniarti, & Khotimah, N. (2019). The effect of workload, work environment, career development on employee job satisfaction on PT. Sari Coffee Indonesia, Tbk. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(1), 44–54. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i1.35>
- Donna, L. S. B., & Soehari, T. D. (2024). Analisis peran employee engagement sebagai variabel intervening pengaruh beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer*, 10(2), 88–99.
- Efendi, S., & Sugiono, E. (2021). The influence of leadership style, work discipline and competence on employee performance at the Directorate General of.... *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen*,

- Ekonomi, & Akuntansi), 5(2), 1886–1902.
<http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1471>
- Erwan, K., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh motivasi ekstrinsik, lingkungan kerja, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. PP-Cakra KSO Palembang. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora*, 8(1), 21–30. <https://doi.org/10.29303/jseh.v8i1.21>
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 115–128.
- Fatmasari Wijayanti, & Retno Titi Sari. (2023). The influence of competency on employee performance: (A literature review). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 920–931. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.118>
- Ferdinand, A. (2016). Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen (Ed. 5). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://doi.org/10.4304/jcp.8.2.326-333>
- Fetriah, D. (2023). Analisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen melalui employee engagement sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan*, 11(2), 145–158.
- Fetriah, D., & Hermingsih, A. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap peningkatan kinerja akademisi pada perguruan tinggi vokasi. *Jurnal Manajemen Sains*, 9(1), 67–78.
- Firman, F., Wulandari, W., & Jaenab, J. (2023). Pengaruh fasilitas kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan Daerah (DPAD) Kota Bima. *Journal MISSY (Management and Business Strategy)*, 4(1), 45–56. <https://doi.org/10.24929/missy.v4i1.2720>
- Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 8(1), 12–23. <https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2163>
- Gilman, Saputra, Lubis, Azahara, Yulanda, & Riofita. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 55–64.
- Handayani, S., Kusuma, W., & Rahmawati, E. (2024). Pengaruh beban kerja administrasi terhadap efektivitas kinerja dosen perguruan tinggi vokasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan Tinggi*, 5(1), 34–46.
- Handoko, H. (2020). *Manajemen* (Ed. 2). BPFE.
- Hanum, Q., Ali, S., & Min Fadlillah, A. (2023). Pengaruh kompetensi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Jakarta Utara. *Inkubis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 33–42. <https://doi.org/10.59261/inkubis.v3i2.33>

- Hariyanti, A., & Mindarti, C. S. (2022). Pengaruh kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik terhadap pengelolaan kelas dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 110–121. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.2817>
- Hartati, S., & Firdaus, M. (2024). Evaluasi motivasi eksternal dan dampaknya terhadap keterikatan emosional tenaga pendidik. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 102–114.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. PT Bumi Aksara.
- Heri, H., & Andayani, F. (2021). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Bidang Kepemudaan Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politea*, 1(2), 17–34. <https://doi.org/10.53675/neopolitea.v1i2.105>
- Heriyanti, S. S., & Nasim, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. *Jurnal Pelita Manajemen*, 2(1), 88–97.
- Hermawati, & Syofian. (2021). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sentra Adi Purna Bengkulu. *Creative Research Management Journal*, 4(1), 77–91.
- Hidayat, R., & Lestari, P. (2024). Batas toleransi beban kerja dan efektivitas employee engagement sebagai variabel mediasi kinerja. *Jurnal Riset Psikologi Kerja*, 7(2), 150–162.
- Hidayat, R., & Utami, S. (2023). Mismatch pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja individu pada lembaga pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 13(2), 210–222.
- Indah, H. R., Pratama, B., & Suryani, I. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap employee engagement pada staf pengajar institusi pendidikan. *Jurnal Pengembangan SDM*, 14(3), 189–200.
- Indrajaya, Y. (2023). Pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Sumber Daya Manusia Unggul*, 4(1), 23–35.
- Irawan, F., Suharto, S., & Mazni, A. (2023). Pengaruh kompetensi dan kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Putra Rumbia Kabupaten Lampung Tengah Lampung. *Simplex: Journal of Economic Management*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.24127/simplex.v4i1.3769>
- Irmayani, N. W. D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Deepublish.
- Jahari, J. (2019). Effect of workload, work environment, work stress on employee performance of private universities in the City of Bandung, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 1(2), 53–58. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v1i2.15>
- Jodie Firjatullah, Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Kaawoan, M. E., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado.

- Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10(3), 1120–1131.
<https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.41376>
- Karmila, U., Setyadi, B., & Helmi, S. (2023). Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap employee engagement pegawai. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(2), 95–106.
- Kemala, A. (2018). Faktor psikososial lingkungan kerja (Studi kasus) pada karyawan pabrik SSP PT. X. *Jurnal Psikologi*, 11(1), 45–56. <https://doi.org/10.35760/psi.2018.v11i1.2077>
- Khairani, D. (2013). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai Bappeda. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 2(1), 2302–934X.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.
- Kurniawan, A., & Susanti, L. (2024). Keterbatasan peran employee engagement dalam memediasi motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 77–89.
- Kurniawan, H., Rahayu, S., & Firmansyah, M. (2024). Membangun kinerja dosen berbasis pengembangan kompetensi dan employee engagement. *Jurnal Pendidikan Tinggi Vokasi*, 6(1), 11–24.
- Latifah, E., Agung, S., & Rinda, R. T. (2020). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 415–425.
<https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Lestari, D., & Kurniawan, A. (2024). Motivasi kerja dan pengaktualisasian Tridharma Perguruan Tinggi pada dosen vokasi. *Jurnal Pendidikan Terapan*, 9(1), 50–62.
- Lestari, P., & Setiyono, B. (2024). Analisis tuntutan tugas administrasi terhadap keterikatan emosional pegawai. *Jurnal Sosiologi Kerja*, 11(1), 40–52.
- Mamonto, M., Nurbaety, Hamzah, W., & Syam, N. (2021). Pengaruh konflik dan stres kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di ruang perawat RSUD Kinapit Kotamobagu. *Window of Public Health Journal*, 2(1), 161–170. <https://doi.org/10.33096/woph.v2i1.161>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Manurung, N., & Riani, A. L. (2019). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kompetensi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen DayaSaing*, 18(1), 45–56.
<https://doi.org/10.23917/dayasaing.v18i1.3788>
- Marleni, I., Fitriani, R., & Handoko, T. (2022). Pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja dosen perguruan tinggi negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 10(2), 130–142.
- Marlina, M., Mardiana, M., Fiansi, F., & Astuti, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kelurahan Baru Kabupaten Tolitoli. *Paraduta: Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(3), 107–118. <https://doi.org/10.56630/paraduta.v1i3.502>

- Maswar, Mahyani, Z., & Jufri, M. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 1(1), 16–29. <https://doi.org/10.35316/idarrah.2020.v1i1.16-29>
- Millenia, V. (2022). Hubungan antara person job-fit dengan kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Psikologi*, 44(2), 8–10.
- Mulyana, T., Yudiardi, D., & Wahidin, I. (2021). Mencari faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 20(1), 45–54. <https://doi.org/10.52434/jwe.v20i1.1093>
- Munandar, A. S. (2023). Psikologi industri dan organisasi. Universitas Indonesia (UI-Press).
- Muslimat, A. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 586–593. <https://doi.org/10.32493/jee.v2i4.10691>
- Ni, L. M., Suwito, A., & Budi, S. (2024). Pengaruh tekanan beban kerja terhadap employee engagement pada organisasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 21(1), 80–92.
- Nursalam. (2022). Metodologi penelitian ilmu keperawatan (Ed. 5). Salemba Medika.
- Oloboh, W. (2022). The impact of competency development on employee engagement in technical institutions. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 512–526.
- Pamungkas, A. S., & Widowati, S. Y. (2020). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada pegawai non medis Instalasi Sterilisasi di RS Dr. Kariadi Semarang). *Solusi*, 18(3), 147–160. <https://doi.org/10.26623/slsi.v18i3.2615>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Phung, M., Putri, A., & Edalmen, E. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja dosen. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(2), 345–356.
- Pradana, H. A., Kismartini, K., & Aripin, S. (2022). Pengaruh kompetensi pegawai, disiplin kerja, dan kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik pada Bea Cukai Madiun. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2), 1230–1242. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i2.6196>
- Prasetyo, H., & Rahardjo, B. (2024). Relevansi program pelatihan terhadap indikator kinerja utama melalui mediasi keterikatan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi*, 8(1), 99–110.
- Pratama, R., & Hidayat, M. (2024). Analisis kualitatif dan kuantitatif beban kerja dosen pada perguruan tinggi vokasi kementerian. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 7(1), 15–29.
- Pratama, R., & Nurhayati, E. (2024). Efektivitas sertifikasi keahlian terapan dalam meningkatkan keterikatan kerja dosen vokasi. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 12(1), 44–56.
- Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT BPR BKK Kebumen (Perseroda). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 165–178. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16515>

- Radiana Fitriati. (2021). Pengaruh pemberdayaan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Pawiyatan*, 28(2), 77–89.
- Rahayu, D., Dara, N., & Wolor, C. W. (2025). Analisis pengaruh beban kerja terhadap employee engagement di era digital. *Jurnal Riset Manajemen*, 13(1), 101–114.
- Rahayu, K. W. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat. *Esa*, 8(2), 342–351.
- Rahmawanti, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–9.
- Rahmawati, E., & Nugroho, A. (2023). Dampak birokrasi dan kekakuan sistem operasional terhadap kinerja akademisi. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 15(2), 178–190.
- Rakasiwi, A., Permana, I., & Setiawan, B. (2024). Pengaruh employee engagement dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1), 22–34.
- Ramadhan, M., Hidayat, T., & Prasetyo, A. (2023). Motivasi kerja sebagai akselerator employee engagement pada sektor pendidikan tinggi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 11(2), 134–146.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2020). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Ed. 4). Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Rohaida, I., Warman, C., Subroto, D. E., & Suharni. (2022). Pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sankyu Indonesia dengan komitmen organisasi sebagai intervening. *Indonesian of Leadership and Management Journal*, 1(1), 65–83.
- Said, L. R. (2020). Analisis dan indikator kepuasan kerja. Dalam *Manajemen sumber daya manusia: Prinsip dasar dan aplikasi* (pp. 45–60). Lambung Mangkurat University Press.
- Salsabilla Alista, N., & Santoso, A. B. (2024). The influence of work motivation and work discipline on employee performance at Daffa Florist. *Equivalent: Jurnal Ilmiah Sosial Teknik*, 6(1), 29–40. <https://doi.org/10.59261/jequi.v6i1.140>
- Sampurno. (2023). *Organizational behavior*. Pustaka Pelajar.
- Santoso, B., & Dewi, R. (2023). Peran fleksibilitas kerja dalam meredam dampak beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 201–212.
- Saraswati, L. A., & Kusuma, N. M. P. (2022). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 888–899.
- Sari, A., & Firmansyah, R. (2023). Peran mediasi employee engagement pada hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja dosen. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 12(3), 277–289.
- Sari, R., & Rahardjo, K. (2024). Strategi pengembangan kompetensi dosen adaptif dalam menjawab tantangan DUDI. *Jurnal Manajemen Vokasi*, 5(1), 1–12.

- Sari, V. N. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kompensasi dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Padang. *Jurnal Ekobistek*, 7(1), 12–21. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v7i1.12>
- Schaufeli, W. B. (2023). *Work engagement in the modern era: Theory, research, and practice*. Routledge.
- Simamora, H. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. 5). STIE YKPN.
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 48–57. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i2.48>
- Sinambela, L. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. PT Bumi Aksara.
- Siti Nur Aisah. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 100–109. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>
- Sitorus, G., Siregar, E., Prasetya, G. L. H., & Nancy, L. (2023). Employee engagement sebagai pemediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), 55–68.
- Sobirin, A. (2019). Konsep dasar kinerja dan manajemen kinerja. Dalam *Manajemen Kinerja* (pp. 1–67). Universitas Terbuka.
- Soelistya, D. (2021). *Buku ajar: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategy*. Nizamia Learning Center.
- Steven, Hartono Jessie, & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(1), 30–42. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta.
- Suryani, F., & Setiawan, I. (2024). Training fatigue: Dampak negatif frekuensi pelatihan berlebih terhadap keterikatan pegawai. *Jurnal Psikologi Kerja dan Organisasi*, 6(1), 30–42.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. 1). Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia dan efektivitas organisasi*. Kencana.
- Suwanto, & Priansa, D. J. (2022). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Alfabeta.
- Suyudi, M., Sailawati, & Selviana, G. (2021). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bankaltimtara. *Eksis*, 16(1), 97–105. <http://e-journal.polnes.ac.id/index.php/eksis/article/view/1330/592>
- Todo, B., Mesra, B., & Indrawan, M. I. (2023). The influence of organizational culture, leadership, and work environment on employee performance with motivation as an intervening variable at the Tax Service Office South Batam Primary. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 1(2), 175–190. <https://doi.org/10.61306/ijmea.v1i2.24>

- Utari, K., Setyadi, B., & Helmi, S. (2023). Peningkatan employee engagement melalui program pengembangan kompetensi terstruktur. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 82–94.
- Utami, N., & Prasetyo, H. (2024). Kontekstualisasi tiga dimensi employee engagement pada iklim akademik vokasi. *Jurnal Riset Pendidikan Tinggi*, 8(1), 60–73.
- Utami, S., & Susilo, B. (2023). Pengaruh fasilitas kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja individu. *Jurnal Fasilitas dan Operasional*, 4(2), 115–126.
- Wahyuni, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(4), 315–326. <https://doi.org/10.32493/jee.v5i4.31590>
- Wahyuni, S., Hartinah, S., & Prihatin, Y. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja dosen. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pendidikan*, 11(2), 190–201.
- Wartono, T., & Mochtar, S. (2017). Stres dan kinerja di lingkungan kerja yang semakin kompetitif. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 2(2), 1–20.
- Wibowo, A., Prasetya, M., & Haryanto, B. (2023). Pelatihan pedagogis, sertifikasi keahlian, dan dampaknya pada kinerja dosen vokasi. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 29(2), 140–152.
- Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2022). Hubungan antara person job-fit dengan kepuasan kerja pada karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 11(1), 1–14.
- Wijaya, C. (2020). *Perilaku organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Wijaya, T., Suhari, S., & Putra, A. (2023). Challenge stressor: Sisi positif beban kerja dalam meningkatkan engagement karyawan. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 15(1), 45–57.
- Yuswardi. (2021). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi profesional pegawai di Perpegawaian Tamansiswa Pematangsiantar. *Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(2), 442–450. <https://doi.org/10.30743/mkd.v5i2.4428>