

PENGARUH PENERAPAN SMART ASN DAN KOMPETENSI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA GORONTALO

Risandi Ma'im¹, Irwan Yantu², Syamsul B. Biki³

Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia¹

Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia²

Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia³

Email: www.risandisandi@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to determine the influence of Smart ASN (State Civil Servant) implementation and competency on employee engagement at the Secretariat Office of Gorontalo City. The study involved 45 respondents, selected through random sampling. A quantitative approach was used, with data collection techniques utilizing questionnaires. The data analysis technique applied was multiple linear regression, processed using the Statistical Program for Social Science (SPSS) version 26. Based on the analysis, the determination coefficient (R²) was 0.612, meaning that Smart ASN and competency can explain 61.2% of the employee engagement variable. The remaining 38.8% is influenced by other variables not included in this study. The t-test results showed that the t-count for the Smart ASN variable was 2.230, more significant than the t-table value of 2.005, with a significance value of 0.030 < 0.05. This indicates that Smart ASN has a significant effect on employee engagement. For the competency variable, the t-count was 4.482, more significant than the t-table value of 2.005, with a significance value of 0.000 < 0.05, indicating that competency also significantly influences employee engagement. The institution should develop training programs focused on enhancing the competencies of civil servants (ASN), including technical and managerial skills, to ensure they are well-prepared for their duties. Furthermore, promoting technology that supports team collaboration will facilitate innovation. Building an organizational culture that values employee input and fosters interaction between superiors and subordinates through mentoring will enhance trust and support, strengthening employee engagement levels.*

Keywords: *Employee Engagement; Competency, Smart ASN*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana antara *Smart ASN* dan kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. Penelitian ini melibatkan sebanyak 45 orang responden yang ditentukan menggunakan metode *random sampling*. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner (angket). Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan alat bantu analisis menggunakan *Statistical Program For Social Science* (SPSS) Versi 26. Berdasarkan hasil analisis Koefisien determinasi *R square* sebesar 0,612 atau 61,2% artinya dapat disimpulkan bahwa 61,2% variabel *Employee engagement* dapat di jelaskan oleh *Smart ASN* dan kompetensi. Sedangkan 39,8% lainnya dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Dan pada hasil uji t-hitung untuk variabel *Smart ASN* sebesar 2,230 > dari t-tabel 2,005 dengan nilai sig 0,030 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Smart ASN* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedangkan untuk variabel kompetensi uji t-hitung sebesar 4,482 > dari t-tabel 2,005 dengan nilai sig 0,000 < 0,05 yang berarti terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap *Employee Engagement*. Instansi perlu mengembangkan program pelatihan yang fokus pada peningkatan kompetensi ASN, termasuk keterampilan teknis dan manajerial, untuk memastikan pegawai siap menjalankan tugas. Selain itu, mendorong penggunaan teknologi yang mendukung kolaborasi antar tim akan memfasilitasi inovasi. Membangun budaya organisasi yang menghargai pengajuan ide pegawai serta memfasilitasi interaksi antara atasan dan bawahan melalui mentoring akan meningkatkan kepercayaan dan dukungan, sehingga memperkuat tingkat keterlibatan pegawai.

Kata Kunci: *Employee Engagement; Kompetensi; Smart ASN*

PENDAHULUAN

Pada dasarnya hal yang paling berperan penting untuk mencapai suatu tujuan yang maksimal adalah dengan memulai dari hal yang paling menunjang untuk tercapainya suatu tujuan tersebut, yaitu sumber daya manusia (SDM). Maka perlulah dilakukan yang namanya pengelolaan atau pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif. Dengan pengembangan atau pengelolaan SDM yang baik maka dengan mudah seorang karyawan dapat menghadapi dan menyelesaikan tuntutan tugas baik di masa sekarang atau masa yang akan datang. Seiring berjalannya waktu, prestasi dan skill akan sulit didapatkan seorang karyawan jika hanya mengandalkan apa yang ia miliki tanpa pernah melakukan proses pembekalan atau pengembangan. Sehingga pengembangan SDM sangatlah berpengaruh dalam efektif dan efisiennya suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penggerak dari keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil mampu menjadi aset penting dalam suatu kantor, meskipun tanpa dipungkiri bahwa aset non manusia seperti sumber daya alam, dan kecanggihan teknologi pendukung yang ada dalam suatu kantor juga mempunyai peranan yang penting (Goi et al., 2022). Menurut (Hasibuan, 2008) dalam bukunya, mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut (Gouzali, 2004) MSDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), agar keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Khan (1990) dalam (Nafiudin, 2020) Keterikatan karyawan (*employee engagement*) sendiri menggambarkan suatu konsep yang diyakini bisa menambah kinerja karyawan, sebab *employee engagement* itu sendiri merupakan kondisi dimana anggota dari suatu organisasi melakukan kedudukan kerjanya, bekerja serta mengekspresikan dirinya secara raga (tenaga yang dikeluarkan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya), kognitif (kemauan yang dimiliki karyawan menimpa organisasi, pemimpin serta keadaan kerja dalam organisasi) serta emosional (meliputi perasaan karyawan terhadap organisasi serta pemimpinnya) selama membuktikan kinerja mereka. *Employee engagement* ialah konstruk yang memegang nyaris segala perkara dalam manajemen sumber daya manusia. Konstruk ini ialah variabel yang mempunyai pengaruh prediksi akan ikatan 2 arah antara karyawan dengan industri dalam perihal pengukuran kinerjanya, bila dibanding dengan konstruk lebih dahulu, ialah: kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen karyawan (*employee commitment*), serta organizational.

Sedangkan menurut (Ishak et al., 2024) keterikatan pegawai adalah keterlibatan secara emosional, kognitif, maupun fisik yang akan memotivasi mereka untuk menyelesaikan tugas dengan kepuasan dan antusiasme sehingga mereka dapat mencapai vigor, dedication, dan absorption. Keterikatan pegawai mengacu pada kondisi perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya berfokus pada objek, peristiwa individu atau perilaku tertentu.

Para pakar berpandangan terkait dengan engagement merupakan hubungan yang kuat antara pegawai dengan pekerjaan dan dengan orang-orang tempat pegawai tersebut bekerja. Pegawai mampu menemukan makna pribadi dalam pekerjaan, bangga dengan apa yang dilakukan dan percaya bahwa organisasi akan menghargai apa yang dilakukan untuk menunjang keberhasilan organisasi (Mustika & Rahardjo, 2017). Seorang pegawai yang engaged akan mempunyai keterlibatan kepada suatu organisasi sesuai dengan tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa pegawai tersebut telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan (Akbar, 2013). Olehnya itu, *employee engagement* merupakan sebuah bentuk keterlibatan atau keterikatan pada pegawai dengan organisasi yang membuat pegawai tersebut memiliki komitmen kuat terhadap suatu organisasi (Selfiana, 2016).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aset yang sangat penting dalam penyelenggaraan roda pemerintahan sebuah negara. Terlebih saat ini dunia sedang menghadapi era disrupsi teknologi hingga munculnya Revolusi Industri 4.0. Terkait dengan hal tersebut agar Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lainya di era Revolusi Industri 4.0 Pemerintah telah merancang *road map program Smart ASN* yang ditargetkan dapat terwujud pada tahun 2024 (Nasution et al., 2019). Undang-undang yang mengatur tentang smart ASN di Indonesia mencakup berbagai regulasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara. Salah satu regulasi kunci adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menetapkan prinsip dasar mengenai rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan disiplin ASN. UU ini menekankan pentingnya sistem merit dalam promosi dan penempatan ASN,

yang bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (bkn.go.id, 2022).

Selain itu, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) juga berperan penting dalam mengatur *smart* ASN. Regulasi ini mendorong penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan ASN. Dengan penerapan SPBE, diharapkan ASN dapat lebih mudah mengakses informasi dan meningkatkan pelayanan publik melalui inovasi digital, sehingga menciptakan birokrasi yang lebih modern dan adaptif (bkn.go.id, 2022).

Menurut Mustafa (2019) dalam (Faeflulloh et al., 2020) Dalam hal pengembangan kompetensi dan kesejahteraan ASN, pemerintah memiliki cita-cita menyiapkan *Smart* ASN di tahun 2024 dengan berbagai kriteria, yaitu harus berintegritas, memiliki rasa nasionalisme tinggi, profesional, berwawasan global, memahami teknologi/informasi dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, serta *entrepreneurship*. Untuk mewujudkan *Smart* ASN 2024 tersebut, pemerintah harus mulai serius mempersiapkannya sejak dari tahapan perencanaan dan perekrutan melalui penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Karena salah satu filosofi yang perlu dipertimbangkan untuk mendukung agar berjalan dengan efektifnya konsep *Smart* ASN yaitu bahwa pegawai dipandang sebagai sebuah investasi bagi institusi, di mana jika karyawan atau pegawai tersebut dikelola dengan perencanaan yang baik dan lebih profesional, maka akan memberikan imbalan bagi institusi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar, dan kemungkinan pencapaian tujuan institusi lebih efektif dan efisien. Tahap perencanaan dan perekrutan tersebut artinya mulai dari proses pendaftaran harus telah terintegrasi dan online, serta dilanjutkan sampai pada proses seleksi juga harus terkomputerisasi dan terbuka yang pada akhirnya akan bermuara pada ASN yang dihasilkan dari proses perekrutan tersebut memiliki kriteria *Smart* ASN yang berintegritas, berwawasan global, serta memahami teknologi/informasi dan bahasa asing.

Menjadikan ASN yang ideal dan kompetitif di era globalisasi merupakan tuntutan publik dan target yang harus dicapai. Tiga sasaran utama untuk mewujudkan *SMART* ASN di Tahun 2024, yaitu: Pertama, Perencanaan ASN, dengan membuka formasi/ kualifikasi ASN yang sesuai dengan arah pembangunan nasional serta potensi daerah. Kedua, Pengadaan ASN yang transparan, objektif dan *fairness* untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat sekaligus menjangkau putra-putri terbaik bangsa. Ketiga, Meningkatkan profesionalisme, yakni meningkatkan kompetensi, kualifikasi dan kinerja sebagaimana yang diamanatkan UU ASN Kementria (PANRB, 2019).

Implementasi ketiga sasaran *SMART* ASN 2024 harus dilakukan secara terstruktur agar terwujud *SMART* ASN yang memiliki karakteristik berwawasan global, menguasai TIK dan bahasa, memiliki kemampuan *networking* tinggi dengan kemampuan *skill multitasking* yang proporsional. Perencanaan ASN melalui e-formasi telah dilakukan oleh Kementerian PANRB pada tahun 2015 yang didalamnya menggambarkan kebutuhan ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, serta jenis formasi jabatan prioritas untuk 2-3 tahun kedepan yang sesuai dengan arah pembangunan nasional dan Nawacita. Pengadaan ASN melalui seleksi berbasis IT yang dikenal sebagai *Computer Assisted Test* (CAT) merupakan salah satu bentuk reformasi birokrasi di bidang SDM Aparatur. Untuk mengembangkan profesionalisme ASN terlebih dahulu dilakukan *training need assessment* (TNA), yakni pengembangan kapasitas/ diklat untuk mengisi gap kompetensi antara kompetensi individu dengan kompetensi jabatannya Kementrian (PANRB, 2019).

Peningkatan kompetensi pegawai merupakan suatu langkah yang harus dilakukan pemerintahan untuk mewujudkan terciptanya *Smart* ASN dalam hal ini tentunya harus ada dukungan dari pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi di atas rata-rata agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Seorang Pegawai Negeri Sipil dapat di katakan mempunyai kinerja yang baik atau optimal apabila pegawai yang bersangkutan di tempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuan, sehingga dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang memenuhi kriteria (Dataui et al., 2024). Pengembangan kompetensi juga merupakan salah satu hak ASN sebagaimana tertuang dalam peraturan Lembaga Administrasi Negara No 5 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan peraturan LAN tersebut, pengembangan kompetensi melalui pelatihan terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal (lan.go.id, 2022). Menurut (Rinawati, 2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah jenis keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif faktor kompetensi karyawan yang meliputi kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas akan memberikan dampak pada kerja karyawan sebagai perwujudan pada prestasinya.

Kompetensi pegawai sangat dibutuhkan dalam melakukan pelayanan. Pelayanan yang diberikan masyarakat merupakan identitas dari organisasi tersebut. Apabila dalam memberikan pelayanan, para pegawainya memberikan kesan yang baik maka di masyarakat organisasi tersebut juga

terlihat baik. Kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi menghasilkan kompetensi manusia, tetapi juga bagaimana organisasi memberikan dukungan atas kemampuan kerja yang dimiliki pegawai. Kemampuan kerja pegawai ditentukan dari kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan kemampuan sikap/perilaku dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Kompetensi secara objektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kinerja dan program pengembangan SDM.

Sekretariat Daerah Kota Gorontalo merupakan instansi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan publik. Karna tujuan utamanya adalah pelayanan publik, maka instansi ini harus memberikan pelayanan terbaik dengan cara meningkatkan kompetensi SDM serta sistem informasi yang baik. Salah satu sistem informasi yang dimaksud adalah Sistem Manajemen Aparatur Responsif Dan Terpadu (*SMART*) Aparatur Sipil Negara (*ASN*). Sekretariat Daerah Kota Gorontalo telah membangun dan mengembangkan *SMART ASN* sebagai media pelayanan, pengawasan dan pengendalian administrasi kepegawaian. Secara umum, *SMART ASN* merupakan istilah yang merujuk pada pengimplementasian IT pada layanan publik di bidang pemerintahan secara efektif.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan peneliti maka terdapat fenomena yang terjadi pada kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo yakni masih kurangnya keterlibatan pegawai yang menunjukkan minimnya partisipasi kerja antar pegawai sehingga belum terdapat rasa emosional tanggung jawab yang memunculkan pegawai suka menunda- menunda pekejaan yang akan mengakibatkan tertundanya sebagian pekerjaan. Selain itu juga terdapat masalah lainya yaitu masih rendahnya kompetensi Pegawai yang mengakibatkan terjadinya kendala dalam pekerjaan. Seperti yang terlihat pada tabel pendukung di bawah ini :

Tabel 1 Data ASN Sesuai Pendidikan

NO	URAIAN	SD	SMP	SMA	DI	DII	DIII	DIV	S1	S2	S3	JUMLAH
1	Sekda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
2	Staf Ahli	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
3	Asisten	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2
4	Bagian Tapem	-	-	3	1	-	-	-	5	2	-	11
5	Bagian Kesra	-	-	2	-	-	-	-	2	2	-	6
6	Bagian PKP	-	-	1	-	-	-	4	4	1	-	10
7	Bagian Pengadaan	-	-	3	-	-	-	-	11	1	-	15
8	Bagian Pembangunan	-	-	4	-	-	-	-	4	1	-	9
9	Bagian Ekonomi	-	-	1	-	-	-	-	4	2	-	7
10	Bagian Hukum	-	-	4	-	-	-	-	5	1	-	10
11	Bagian Organisasi	-	-	1	-	-	1	1	1	3	-	7
12	Bagian Umum	-	-	21	-	3	-	-	9	1	-	34
	JUMLAH	0	0	40	1	3	1	5	46	17	1	114

Sumber Data: Bagian Umum Setda Kota Gorontalo (Tahun 2020)

Terlihat pada tabel di atas Pegawai ASN yang lulusan SMA terbilang cukup banyak hampir setengah dari total jumlah keseluruhan pegawai yakni 40 orang dari 114 total keseluruhan pegawai ASN di Kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. Hal tersebut tentunya mempengaruhi kompetensi kinerja pegawai ASN karena tingkat pendidikan seorang pegawai dapat mencerminkan kemampuan dan jenis keterampilan yang dimiliki seorang Pegawai tersebut. Dalam perihal ini untuk menyelesaikan masalah tersebut butuh adanya pelatihan pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai, serta keterlibatan penuh karyawan atas pekerjaan agar dapat menciptakan tujuan keberhasilan pemerintah dalam mewujudkan *Smart ASN*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Gorontalo yang berjumlah 114 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Random Sampling* sebanyak 45

orang responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner (angket). Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan alat bantu analisis menggunakan Statistical Program For Social Sciene (SPSS) Versi 26.

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Menurut (Sugiono, 2018) Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner penelitian. Salah satu cara untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yaitu dengan membanding besaran nilai r tabel dengan r hitung, dengan ketentuan jika r hitung lebih besar dari r tabel maka item pertanyaan dapat dinyatakan valid sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel maka item pernyataan dapat dinyatakan tidak valid. Berdasarkan perhitungan Uji Validitas pada penelitian ini diketahui bahwa $r \text{ hitung} > r \text{ tabel} = 0,268$, maka instrument atau item-item pertanyaan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner penelitan yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2018). Variabel dinyatakan reliabel jika *Coronbach'Alpha* lebih besar dari taraf signifikan yang digunakan yaitu 0.60. Berikut hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach'Alpha</i>	Taraf Signifikan	Keterangan
SMART ASN (X1)	0.895	0.60	Reliabel
Kompetensi (X2)	0.871	0.60	Reliabel
Employee Engagement (Y)	0.894	0.60	Reliabel

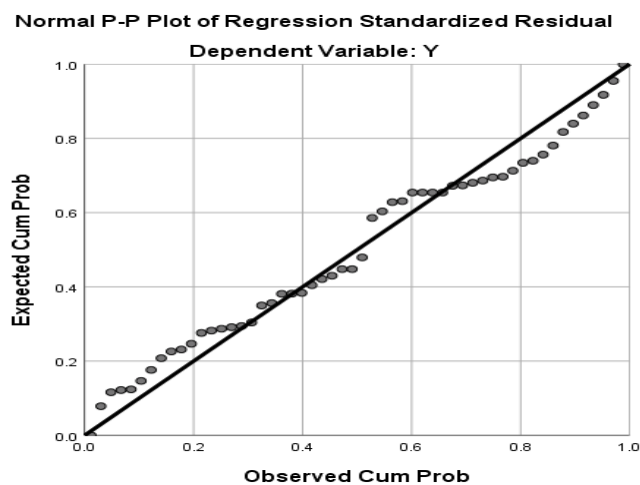
Sumber : data diolah dengan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan hasil pengujian *Cronbach'Alpha* di atas dapat dilihat bahwa semua variabel (X1, X2, Y) dinyatakan reliabel karena memiliki koefisien *Cronbach'Alpha* $> 0,6$.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Normalitas yaitu untuk melihat apakah ada nilai residu normal atau tidak. Data yang baik dalam penelitian adalah data yang memiliki residu dan dustribusi normal. Uji Normalitas data menggunakan Normal *Probability Plot* dengan ketentuan Jika titik pada grafik menyebar dan mengikuti garis diagonal maka data yang digunakan berdistribusi secara normal (Ghozali, 2018). Adapun uji normalitas data dengan metode Normal *Probability Plot*, sebagai berikut.



Gambar 1 Normal Probability Plot

Sumber : data diolah dengan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan Uji *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* pada gambar di atas menggambarkan titik-titik yang cenderung mengikuti garis diagonal maka menunjukkan bahwa metode *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* data berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah diantara variabel tidak terjadi korelasi tinggi dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF kurang dari 10 atau nilai toleransi lebih besar dari 0.1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 atau nilai toleransi lebih kecil dari 0.1 maka dinyatakan terjadi multikolinieritas (Astuti et al 2021).

Tabel 3 Uji Multikolinieritas

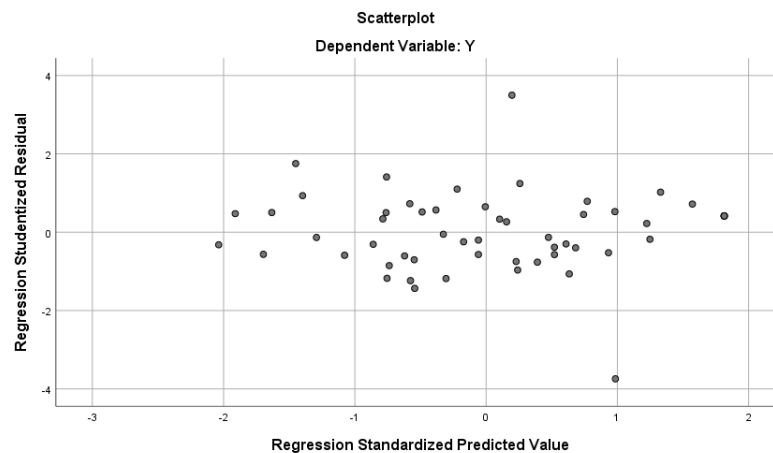
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	SMART ASN (X1)	0.490	2.042
	Kompetensi (X2)	0.490	2.042

Sumber : data diolah dengan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan data tabel 4.16 Bahwa nilai *tolerance* kedua variabel bernilai 0.490 dan lebih besar dari 0.10. Kemudian nilai dari VIF sebesar 2.042 lebih kecil dari 10. Maka dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas merupakan keadaan Dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk pengamatan pada model regresi (Ghozali, 2018).



Gambar 2 Uji Heterokedastisitas Scatterplot
 Sumber : data diolah dengan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan gambar di atas bahwa *scatterplot* memperlihatkan titik-titik yang menyebar secara acak tidak berbentuk pola jelas atau teratur, serta tersebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan analisis untuk mengetahui pengaruh variabel independen yang jumlahnya lebih dari satu terhadap satu variabel dependen. Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan dan seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

Tabel 4 Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.274	5.388		-.051	.960
	SMART ASN (X1)	.357	.160	.278	2.230	.030
	Kompetensi (X2)	.549	.123	.559	4.482	.000

Sumber : data diolah menggunakan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4 diatas maka didapatkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = -0.274 + 0,357 X_1 + 0,549 X_2 + e$$

Keterangan:

1. Nilai a sebesar -0.274 merupakan konstanta atau keadaan saat variabel *Employee Engagement* belum dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel *Smart ASN (X1)* dan *Kompetensi (X2)*. Jika variabel independen tidak ada maka variabel kinerja tidak mengalami perubahan.
2. Nilai β_1 sebesar 0,357 menunjukkan bahwa variabel *Smart ASN* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* yang artinya setiap kenaikan satu satuan variabel *Smart ASN* maka akan mempengaruhi *Employee Engagement* sebesar 0,357. Dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Nilai β_2 sebesar 0,549 menunjukkan bahwa variabel *Kompetensi* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement* yang berarti bahwa setiap kenaikan satu variabel *Kompetensi* maka akan mempengaruhi *Employee Engagement* sebesar 0,549, dengan asumsi bahwa variabel lain tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Parsial (Uji T)

Menurut (Astuti & Rusmawati, 2022) uji t statistik bermaksud untuk menguji pengaruh secara parsial atau individu antara variabel independent (*Smart ASN* dan *Kompetensi*) terhadap variabel dependen (*Employee Engagement*).

Tabel 5 Uji t (Parsial)

Model		t hitung	t tabel	sig
1	SMART ASN (X1)	2.230	2,005	.030
	Kompetensi (X2)	4.482	2,005	.000

Sumber : data diolah dengan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan hasil uji t (parsial) pada tabel 5 Maka hasil tersebut dapat diuraikan:

1. Pengaruh *SMART ASN Terhadap Employee Engagement*
Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *Smart ASN (X1)* terhadap *Employee Engagement (Y)*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi hasil uji t *Smart ASN (X1)* yaitu $0.030 < \text{dari } 0.05$ dan nilai t hitung $2.230 > \text{t tabel } 2,005$ maka H_0 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Smart ASN* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.
2. Pengaruh *Kompetensi Terhadap Employee Engagement*
Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *Kompetensi (X2)* terhadap *Employee Engagement (Y)*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi hasil uji t *Kompetensi (X2)* yaitu $0.000 < \text{dari } 0.05$ dan nilai t hitung $4.482 > \text{t tabel } 2,005$ maka H_0 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Kompetensi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Uji Simultan (Uji F)

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah model yang dianalisis memiliki tingkat kelayakan model yang tinggi yaitu variabel-variabel yang digunakan mampu untuk menjelaskan fenomena yang

dianalisis. Uji F pada dasarnya memiliki tujuan untuk menunjukkan apakah variabel bebas yang di masukan ke dalam model mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji-F di gunakan untuk melihat secara bersama sama variabel bebas yaitu *Smart ASN (X1)* Kompetensi (*X2*) terhadap variabel terikat *Employee Engagement (Y)* (Ferdinand, 2013).

Tabel 6 Uji F (Simultan)

Model	F hitung	F tabel	sig
1 Regression	40.163	3,175	.000b

Sumber: data diolah dengan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui Nilai F hitung yaitu 40.163 dan F tabel 3,175, sehingga diketahui F hitung $40.163 > F \text{ tabel } 3,175$ dan nilai *signifikansi* $0.000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Smart ASN (X1)* dan Kompetensi (*X2*) secara bersama-sama memiliki pengaruh secara *signifikan* terhadap *Employee Engagement* Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R) ukuran untuk menyatakan tingkat kekuatan hubungan dalam bentuk %. Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel independen. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentase variabel independen secara bersama sama dapat menjelaskan variabel dependen (Ghozali, 2018).

Tabel 7 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782a	.612	.596	5.51442

Sumber : data diolah menggunakan SPSS 26 oleh peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 7 hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*R Square*) adalah 0, .612 atau 61,2%, semakin besar angka *R Square* maka akan semakin kuat pengaruh dari kedua variabel dalam model regresi. Maka dapat disimpulkan bahwa 61,2%, variabel *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh *Smart ASN* dan Kompetensi. Sedangkan 39,8% lainnya dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Smart ASN Terhadap Employee Engagement

Dengan *Smart ASN* dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif. Adanya teknologi dan pendekatan manajemen modern, ASN didorong untuk berpikir kreatif dan bekerja sama dalam tim untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pelayanan publik. Lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung kolaborasi ini membuat pegawai merasa lebih terlibat terhadap pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa bahwa ide dan kontribusi mereka dihargai serta berdampak positif, mereka akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, meningkatkan keseluruhan *employee engagement* dalam instansi. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Putri & Fachmi, 2022) bahwa dengan meningkatkan *Employee Engagemen t*, pegawai akan memiliki sikap positif dengan penuh makna, *energy* atau motivasi yang tinggi dan memiliki suatu keinginan untuk terus berusaha serta pantang menyerah dalam menghadapi tantangan pada pekerjaannya demi nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo menyatakan bahwa secara parsial *Smart ASN* memiliki pengaruh *positif* dan *signifikan* terhadap *Employee Engagement* sehingga dalam hipotesis mengenai *Smart ASN* terhadap *Employee Engagement* diterima. Artinya *Smart ASN* meningkatkan kemampuan *profesionalisme*, integritas, *hospitality*, *networking*, penguasaan teknologi dan *enterpreneurship* ASN melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan berkelanjutan. Ketika ASN diberikan peluang untuk belajar dan berkembang, mereka merasa lebih dihargai dan diinvestasikan oleh instansi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Dampak parsial ini signifikan karena faktor-faktor tersebut memenuhi elemen fundamental dari *engagement*, yakni rasa percaya diri, penghargaan, dan keterlibatan dalam tim, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan besar dalam tingkat keterlibatan ASN secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Bale & Pillay, 2021) bahwa semakin tinggi keterlibatan ASN, semakin tinggi perasaan memiliki, antusiasme, pengetahuan kerja, hubungan atasan-bawahan yang lebih baik yang mengarah pada efektivitas dan efisiensi dalam bekerja dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja ASN yang tinggi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Employee Engagement

Kualitas kompetensi seorang pegawai perlu di perhatikan guna untuk menciptakan ASN yang ideal dan efektif. Menurut (Shalahuddin, 2018) Komitmen terhadap perusahaan meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Seorang pegawai yang mempunyai kapasitas kompeten yang baik tentunya dapat menjadi suatu asset bagi suatu perusahaan karena mampu dalam mencapai pekerjaan sesuai target kerja. Selain itu, kualitas kompetensi ini dapat membangun karakter produktif seorang pegawai serta mampu untuk meningkatkan perasaan antusias dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Kompetensi memiliki dampak positif terhadap *Employee Engagement* karena ketika pegawai merasa kompeten dan mampu dalam menjalankan tugas-tugas mereka, mereka cenderung lebih percaya diri dan termotivasi. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan profesional membuat pegawai merasa dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen mereka. (Robbins & Judge, 2011) *Employee Engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukan. *Employee Engagement* dalam suatu perusahaan dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh peningkatan produktivitas dan profitabilitas dari seorang pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien regresi, hipotesis mengenai Kompetensi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* dapat diterima. Pengaruh positif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi dari pegawai dalam bekerja, maka akan meningkatkan *Employee Engagement* kedepannya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan (Luturmas et al., 2022) dimana variabel independen Kompetensi (X2) memiliki pengaruh terhadap variabel *Employee Engagement* (Y) sebagai variabel dependennya.

Pengaruh Smart ASN dan Kompetensi Terhadap Employee Engagement

Dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif, *Smart ASN* dan Kompetensi ini memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dikarenakan *Smart ASN* berfokus pada penerapan teknologi dan praktik manajemen modern membuat pegawai lebih mudah mengakses informasi dan alat yang mereka butuhkan untuk bekerja dengan lebih efisien. Ketika digabungkan dengan peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan profesional, pegawai tidak hanya memiliki alat yang tepat tetapi juga keterampilan yang diperlukan untuk memanfaatkan alat-alat tersebut secara maksimal. Kombinasi ini membuat pegawai merasa lebih siap dan mampu dalam menghadapi tantangan kerja sehari-hari, yang meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Keberadaan aparatur sipil negara/pegawai negeri di era revolusi 5.0 sudah mempunyai kedudukan yang strategis, dimana di era ini sumber daya manusia dan teknologi sudah berjalan bersamaan dengan proses kolaborasi yang unik untuk mencapai tujuan yang lebih efektif lagi. Maka dari itu, lancar atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik sangat bergantung pada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh aparatur sipil negara (Pusparani et al., 2024). Dengan adanya *Smart ASN* yang mendorong inovasi dan kolaborasi, serta peningkatan kompetensi dapat memastikan pegawai memiliki keterampilan yang relevan, pegawai merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini tentunya berdampak positif pada motivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak dan bekerja dengan semangat yang tinggi. Ketika pegawai merasakan dukungan penuh dari sistem dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi berkat peningkatan kompetensi, mereka cenderung lebih berkomitmen dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. *Employee Engagement* yang tinggi ini tercermin dalam peningkatan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi. Sinergi antara *Smart ASN* dan kompetensi menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien tetapi juga penuh semangat dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan *engagement* secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa *Smart ASN* dan Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil uji simultan yang dilakukan pada penelitian ini maka diperoleh bahwa hipotesis mengenai *Smart ASN* dan Kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap *Employee Engagement* dapat diterima. Semakin baik *Smart ASN* dan semakin tinggi Kompetensi yang di hasilkan, maka semakin baik pula *Employee Engagement* yang dihasilkan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Smart ASN* dan kompetensi terhadap *Employee Engagement* pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan pada pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan antara lain:

1. Secara parsial *Smart ASN* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa Dengan adanya penerapan teknologi dan praktik manajemen modern, pegawai dapat mengakses informasi dan alat yang diperlukan untuk bekerja secara efisien. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi pegawai, sehingga mereka merasa lebih terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan.
2. Secara parsial Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal tersebut menunjukkan Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih percaya diri dan termotivasi, karena mereka merasa dihargai melalui pelatihan dan pengembangan yang diberikan. Hal ini memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
3. Secara simultan (bersama-sama) *Smart ASN* dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal tersebut menunjukan kombinasi antara *Smart ASN* dan Kompetensi memberikan dampak yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sinergi antara kedua variabel ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya efisien tetapi juga penuh semangat, yang berdampak positif pada produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik *Smart ASN* dan kompetensi pegawai, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

SARAN

Saran Untuk Instansi

1. Penguatan Program Pelatihan dan Pengembangan
Instansi perlu mengembangkan program pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi ASN, termasuk keterampilan teknis dan manajerial, untuk memastikan pegawai merasa lebih siap dan mampu dalam menjalankan tugas.
2. Implementasi Teknologi yang Mendukung Kolaborasi
Mendorong penggunaan teknologi yang memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar tim, seperti platform manajemen proyek atau alat komunikasi, agar pegawai dapat berinovasi dan bekerja sama secara efektif.
3. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Mendukung Inovasi
Membangun budaya organisasi yang mendukung pengajuan ide dan inovasi dari pegawai, di mana kontribusi mereka dihargai dan diakui secara formal untuk meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan.
4. Membangun Hubungan yang Kuat antara Atasan dan Bawahan
Memfasilitasi interaksi yang lebih baik antara atasan dan bawahan, termasuk mentoring dan *coaching*, untuk meningkatkan kepercayaan dan dukungan, yang berkontribusi pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

1. Melakukan penelitian lebih lanjut untuk menggali dampak jangka panjang dari program *Smart ASN* dan peningkatan kompetensi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja.
2. Melakukan penelitian komparatif antara berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan untuk menentukan mana yang paling efektif dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja organisasi.
3. Meneliti faktor-faktor lain yang juga berkontribusi terhadap *employee engagement*, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan *reward system*, serta bagaimana interaksi antara faktor-faktor tersebut dengan *Smart ASN* dan peningkatan kompetensi.
4. Melakukan penelitian longitudinal untuk memahami perkembangan *employee engagement* dari waktu ke waktu seiring dengan implementasi program-program *Smart ASN* dan peningkatan

kompetensi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dalam tingkat *engagement* tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 1(2), 10–18. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v1i2.41>
- Astuti, A. K., & Rusmawati, D. (2022). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dan Resiliensi Pada Mahasiswa Tahun Pertama Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal EMPATI*, 10(5), 328–333. <https://doi.org/10.14710/empati.2021.32934>
- Bale, S., & Pillay, A. (2021). Impact of Employee Engagement on Performance at A Pump Supplier. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v4i1.1673>
- bkn.go.id. (2022). *Wujudkan Smart ASN 2024, ASN Berhak Mendapat Pengembangan Kompetensi 20 JP Setahun*. Bkn.Go.Id.
- Dataui, M. U., Asi, L. L., Biki, S. B., Manajemen, J., Ekonomi, F., Gorontalo, U. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Gorontalo, U. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Gorontalo, U. N. (2024). Pengaruh kemampuan kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kota gorontalo. 7(2), 703–710.
- Faeflulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Indonesia Bureaucracy and Industrial Revolution 4.0 : Preventing the Myth of Smart Asn in Indonesia ' S Bureaucratic Reform Agenda. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336.
- Ferdinand, A. (2013). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://digilib.ub.ac.id/opac/detail-opac?id=74137>
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9* (p. 490).
- Gouzali, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. <https://lib.atim.ac.id/opac/detail-opac?id=9296>
- Goi, T. Y., Yantu, I., & Monoarfa, V. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Samsat Kabupaten Gorontalo. *Jambura*, 5(2), 667–671. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi, ce). Bumi Aksara.
- lan.go.id. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN*. Lan.Go.Id.
- Ishak, R., Podungge, R., & Biki, S. B. (2024). Pengaruh Distributive Justice Dan Procedural Justice Terhadap Employee Engagement Pada Dinas Sosial Provinsi Gorontalo. *YUME: Journal of ...*, 7(3), 465–472. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/7199%0Ahttps://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/download/7199/4815>
- Luturmas, Y., Tri, W., & Arta, D. (2022). *Pengaruh Kompetensi Dan Reward Terhadap Employee Engagement Melalui Perceived Organizational Di Raffana Kids Store*. 112, 368–374.
- Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh perceived organizational support terhadap employee engagement dan organizational citizenship behavior (studi pada staf medis rumah sakit lavalette malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 9–15.
- Nafiudin. (2020). *Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Daeler Honda Auto Serang Banten Melalui Employee Engagement dan Komunikasi Internal*. 21(1), 1–9.
- Nasution, D., Nasution, A. P., & Alpi, M. F. (2019). Pengaruh Penerapan Smart ASN Terhadap Pengelolaan Keuangan Negara di Era Disrupsi Teknologi Indonesia 4.0. *Seminar Nasional Sains & Teknologi Informasi*, 43–51.
- PANRB. (2019). *Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0*. PANRB. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0>
- Pusparani, I., Budiati, A., & Yulianti, R. (2024). The Effect Of The Effectiveness Of The Implementation Of Smart State Civil Apparatus (ASN) On Bureaucratic Reform In The Era Of Disruption 4.0 In The Regional Civil Service Agency Of Banten Province. *Syntax Idea*, 6(06).
- Putri, N. V., & Fachmi, M. (2022). Determinan Kinerja ASN pada Organisasi Perangkat Daerah melalui Employee Engagement: Pendekatan Structural Equation Model. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(2), 2022–2213. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.3313>
- Rinawati, S. I. (2020). *Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (Sntv) Kementerian Pekerjaan Umum Di Semarang*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior* (Issue 112).
- Selfiana, S. (2016). Budaya Organisasi Mempengaruhi Employee Engagement di Perusahaan Kontraktor Telekomunikasi Alihan Perusahaan Jepang. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4(2), 447–465.
- Shalahuddin, A. (2018). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. *Jurnal Ekonomi*

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS

P-ISSN 2620-9551

E-ISSN 2622-1616

JAMBURA: Vol 7. No 3. 2025

Website Jurnal: <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>

Bisnis Dan Kewirausahaan, 7(3), 202. <https://doi.org/10.26418/jebik.v7i3.26875>
Sugiono. (2018). *Metode Penelitian Manajemen* (Setiayawami (ed.)). Alfabeta.