MODEL PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KINERJA PEGAWAI BERBASIS BUDAYA ORGANISASI DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA KPP MADYA DUA SEMARANG

Achmad Afandi[1], Hendar[2]
achmadafandi2226@gmail.com[1]
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalis pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui employee engagement sebagai mediasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh, sehingga keseluruhan jumlah populasi tersebut akan menjadi sampel penelitian. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis data untuk kepentingan pembahasan, akan diolah dan disajikan dengan memanfaatkan statistik deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis, analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan knowledge management secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Budaya organisasi, knowledge management, dan employee engagement kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa employee engagement dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan knwolege management terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Knowledge Management, Employee Engagement, Dan Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture and knowledge management on employee performance, both directly and indirectly through employee engagement as mediation. The population used in this study were all employees working at the Madya Dua Semarang Tax Service Office (KPP) totaling 109 employees. The sampling technique used was the census method or saturated sample, so that the entire population would be the research sample. The data used were primary data, obtained through questionnaires. Data analysis for discussion purposes will be processed and presented using descriptive statistics, while for hypothesis testing, the data analysis used was Partial Least Square (PLS). The results of the analysis showed that organizational culture and knowledge management partially had a positive and significant effect on employee engagement. Organizational culture, knowledge management, and employee engagement work partially had a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test showed that employee engagement can mediate the influence of organizational culture and knowledge management on employee performance.

***Keywords**: Organizational Culture, Knowledge Management, Employee Engagement, And Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai lembaga pemerintah di bawah Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab atas pengumpulan pendapatan negara melalui pajak. Tugas utama DJP meliputi perumusan dan pelaksanaan kebijakan perpajakan, pengembangan prosedur dan standar perpajakan, serta bimbingan teknis dan evaluasi. DJP mengelola administrasi perpajakan melalui kantor operasional yang ada. Sebagai salah satu instansi terbesar, DJP memiliki peran penting dalam memastikan

peningkatan pendapatan pajak setiap tahunnya, dan agar dapat menjalankan perannya dengan baik, maka DJP sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya (Tamar et al., 2022).

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran krusial dalam organisasi sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan organisasi. Keberadaan SDM menjadi aset unik yang sulit ditiru oleh kompetitor, dan menjadikannya kunci bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi. SDM berperan penting dalam menentukan kualitas kerja dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif dan terencana menjadi esensial untuk memastikan organisasi memiliki SDM berkualitas yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasinya secara optimal (Raditya et al., 2022).

Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas ditandai adanya pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang unggul. Organisasi perlu secara aktif mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawainya agar tetap relevan dengan tuntutan zaman dan dapat meningkatkan kinerja. Hal ini penting karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja setiap pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dengan demikian, pengembangan SDM yang berkelanjutan menjadi kunci untuk memastikan pegawai dapat berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Somba et al., 2022).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam kurun waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan dari hasil kerja pegawai yang biasanya dijadikan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi (Karoso et al., 2022). Kinerja sebagai perwujudan dari perilaku kerja sorang pegawai yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam suatu organisasi pada jangka waktu tertentu. Kinerja pegawai memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu memberikan perhatian yang signifikan terhadap kinerja pegawainya. Kinerja yang optimal memungkinkan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja tersebut dapat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi dalam meraih tujuannya (Irawan et al., 2021).

Kajian kinerja pegawai pada penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. KPP Madya Semarang, sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP), memiliki visi untuk menjadi lembaga pemerintah yang menerapkan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien, dan dipercaya oleh masyarakat, dengan mengedepankan integritas dan profesionalisme tinggi. KPP Madya Dua Semarang terus berupaya meningkatkan kinerja pegawainya. Langkah ini diambil untuk memastikan pencapaian prestasi kerja yang sesuai dengan ekspektasi pimpinan. KPP Madya Dua Semarang berharap bahwa dengan kinerja pegawai yang optimal, target dalam setiap periode kerja akan lebih mudah tercapai.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang masih menghadapi berbagai tantangan. Masalah kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang merupakan isu yang kompleks dan memiliki dampak langsung pada efektivitas serta efisiensi layanan. Beberapa kendala yang mungkin terjadi termasuk lambatnya respons terhadap permintaan pajak, kurangnya komunikasi antara pegawai dengan wajib pajak, kesulitan dalam memahami regulasi pajak yang terus berubah, serta pelaksanaan proses administrasi yang cenderung rumit dan memakan waktu. Faktor-faktor ini dapat menghambat pencapaian target kinerja pegawai, sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 1. Capaian Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang Tahun 2022 – 2023.

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023	Target Kantor
1	Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal	105,23%	106,78%	**120%**
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	105,21%	101,06%	
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	115,51%	95,41%	
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif	117,00%	108,09%	
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif	117,35%	120,00%	
6	Pengujian kepatuhan material yang efektif	111,20%	120,00%	
7	Penegakan Hukum yang efektif	120,00%	120,00%	
8	SDM yang kompeten	117,65%	114,94%	
9	Organisasi yang berkinerja tinggi	110,65%	112,18%	
10	Pengelolaan keuangan yang optimal	99,12%	115,28%	
	Nilai Kinerja Organisasi	**110,02%**	**109,65%**	

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024.

Tabel 1. mengenai Capaian Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang tahun 2022-2023 menunjukkan adanya beberapa indikator kinerja yang mengalami penurunan dan belum mencapai target 120% sesuai peraturan ND-37/PJ/2012 tentang Penyampaian Sasaran Strategis (SS). Penurunan signifikan terlihat pada indikator kepatuhan tahun sebelumnya, yang turun dari 115,51% menjadi 95,41%, mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan kepatuhan wajib pajak jangka panjang. Indikator lain yang mengalami penurunan meliputi kepatuhan tahun berjalan, efektivitas edukasi dan pelayanan, serta kompetensi SDM, meskipun dengan tingkat penurunan yang bervariasi. Sementara itu, beberapa indikator kunci seperti penerimaan negara dari sektor pajak, meskipun mengalami sedikit peningkatan, masih jauh dari target 120% yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan perlunya strategi yang lebih agresif dalam optimalisasi penerimaan pajak.

Indikator-indikator lain seperti kepatuhan wajib pajak, efektivitas edukasi dan pelayanan, serta kinerja organisasi dan SDM, meskipun menunjukkan kinerja yang cukup baik, juga belum mencapai target optimal 120%. Menariknya, beberapa indikator seperti pengawasan pembayaran masa, pengujian kepatuhan material, dan penegakan hukum telah mencapai target maksimal 120%, menunjukkan kinerja yang sangat baik di area-area tersebut. Secara keseluruhan, meskipun terdapat beberapa pencapaian positif, KPP Madya Dua Semarang masih perlu melakukan evaluasi menyeluruh dan perbaikan strategi untuk meningkatkan kinerja pada indikator-indikator yang belum mencapai target, terutama dalam hal optimalisasi penerimaan pajak dan peningkatan kepatuhan wajib pajak, guna memenuhi standar yang ditetapkan dalam peraturan ND-37/PJ/2012.

KPP Madya Dua Semarang akan dihadapkan pada tekanan untuk memastikan kinerja pegawai yang optimal guna mendukung peningkatan dan pengembangan organisasi menjadi lebih baik. Upaya ini bertujuan agar setiap organisasi dapat menjalankan operasionalnya dengan lebih efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi juga dituntut untuk merespons perubahan yang terjadi secara cepat dan tepat, guna meningkatkan kinerja pegawai. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain budaya organisasi dan knowledge management (Angeline et al., 2023).

Budaya organisasi merujuk pada cara orang berperilaku dalam suatu organisasi, ataupun seperangkat norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku yang dianut bersama dalam organisasi (Wicaksono & Muafi, 2021). Budaya organisasi memegang peranan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Nilai-nilai, norma, dan praktik yang terkandung dalam budaya organisasi dapat mendorong atau menghambat produktivitas, kreativitas, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Budaya organisasi yang positif dan selaras dengan tujuan organisasi cenderung meningkatkan kinerja pegawai dengan menciptakan rasa memiliki, mendorong kolaborasi, dan memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan beroengaruh terhadap kinerja pegawai (Saebah & Merthayasa, 2024).

Knowledge management sebagai manajemen sistematis dari semua aktivitas dan proses yang mengacu pada pembangkitan dan pengembangan, kodifikasi dan penyimpanan, transfer dan berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan untuk organisasi dan keunggulan kompetitif (Dzenopoljac et al., 2018). Knowledge dapat menjadi aset kunci agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang kontinu. Knowledge management berkontribusi terhadap kinerja pegawai dengan memfasilitasi akses, berbagi, dan penerapan pengetahuan yang relevan dalam pekerjaan. Praktik knowledge management yang efektif, pegawai dapat memanfaatkan pengalaman dan keahlian kolektif organisasi, meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan. Implementasi knowledge management yang baik mendorong inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka (Iqbal et al., 2019).

Berbagai penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Berdasarkan penelitian sebelumnya, menunjukkan adanya inkonsistensi hasil yang ditunjukkan dari adanya perbedaan hasil penelitian, seperti yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Perbedaan Hasil Penelitian

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Abdullahi et al., (2021), Muslim et al., (2021), Angeline et al., (2023), Basuki et al., (2024), dan Saebah & Merthayasa (2024)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
		Bahri et al., (2021) dan Nurlina (2022)	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2	Pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai	Muslim et al., (2021), Sitorus et al., (2022), Angeline et al., (2023), Nelson & Gunawan (2023), dan Andini & Ekhsan (2024)	*Knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai
		Auliana & Achmad (2023) dan Rahman et al., (2023)	*Knowledge management* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian terdahulu, 2024.

Tabel tersebut menunjukkan perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian menemukan bahwa budaya organisasi dan knowledge management memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sementara beberapa penelitian lain menunjukkan

hasil yang berbeda, seperti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, penggunaan employee engagement sebagai variabel mediasi dapat membantu menjelaskan lebih lanjut bagaimana budaya organisasi dan knowledge management mempengaruhi kinerja pegawai. Employee engagement berpotensi menjadi kunci dalam memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut dan kinerja pegawai.

Employee engagement merupakan merupakan suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusisasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018). Pegawai yang lebih terikat atau memiliki engagement kuat lebih cenderung menunjukkan produktivitas dan efektivitas yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan dan organisasi mereka, mereka cenderung mengerahkan upaya ekstra, menunjukkan inisiatif yang lebih besar, dan berkontribusi secara lebih proaktif terhadap tujuan organisasi. Employee engagement juga mendorong perilaku kerja yang positif, meningkatkan kualitas kerja, dan mengurangi turnover, yang secara keseluruhan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi (Bakker & Albrecht, 2018).

Employee engagement sebagai variabel mediasi juga didukung dengan hasil penelitian Abdullahi et al., (2021); Angeline et al., (2023); dan Basuki et al., (2024) yang mengemukakan jika adanya employee engagement dapat memediasi atau berfungsi sebagai variabel intervening dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Sitorus et al., (2022); Angeline et al., (2023); dan Nelson & Gunawan (2023) yang mengemukakan dengan adanya employee engagement dapat memediasi atau menjadi variabel intervening dari pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai.

Employee engagement dipilih sebagai variabel intervening atau mediasi antara budaya organisasi dan knowledge management dengan kinerja pegawai karena engagement berfungsi sebagai katalisator yang mengoptimalkan dampak kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Budaya organisasi yang kuat dan knowledge management yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, namun pengaruh positif ini hanya dapat terealisasi secara maksimal jika pegawai merasa terlibat dan berkomitmen. Employee engagement menggambarkan tingkat keterlibatan emosional dan mental pegawai dalam pekerjaan mereka, yang secara langsung berdampak pada produktivitas dan kualitas kerja. Pegawai yang lebih engaged akan lebih termotivasi, loyal, dan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dengan menjadikan employee engagement sebagai variabel mediasi, dapat dijelaskan bagaimana budaya organisasi dan knowledge management mempengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam, dan juga membantu memahami mengapa dalam beberapa penelitian, pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja tidak selalu konsisten.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai yang tunjukkan dari pengaruh signifikan dan tidak signifikan. Oleh sebab itu, dilakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, dengan memasukkan variable employee engagement sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan explanatory research dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Explanatory research bertujuan guna mengungkapkan dan menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dan mencari pemahaman lebih dalam mengenai sebab-akibat di antara variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang didasarkan pada paradigma positivisme, digunakan untuk menginvestigasi populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat-alat penelitian, analisis data dilakukan secara kuantitatif atau statistik, dengan tujuan menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini juga memiliki sifat hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Hal ini mengingat pada penelitian terdiri dari variabel independen, intervening, dan dependen. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan empat variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi (X1) dan knowledge management (X2), variabel intervening employee engagement (Z), dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses analisis hasil penelitian dan pembahasan akan dimulai dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang mencakup sejumlah variabel, seperti keamanan, kemudahan, manfaat, kepuasan nasabah, dan kepercayaan nasabah. Setelah data terkumpul, informasi dari kuesioner diolah ke dalam bentuk tabulasi dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Tahapan selanjutnya adalah menyajikan hasil penelitian, diawali dengan analisis deskriptif yang bertujuan menggambarkan karakteristik responden serta mendeskripsikan variabel melalui tabel distribusi frekuensi. Analisis data dilanjutkan untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement sebagai variabel mediasi.

Analisis Deskriptif

Deskripsi Responden Penelitian

Profil responden merupakan bagian penting dalam penelitian ini, karena akan memberikan informasi mengenai karakteristik individu yang menjadi subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan 109 pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang, yang berlokasi di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Data demografis responden diperoleh melalui kuesioner, meliputi empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan yang telah dicapai, serta masa kerja masing-masing responden. Berikut adalah hasil lengkap mengenai karakteristik demografis para responden:

Tabel 3. Analisis Deskriptif Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	67	61,5
	Perempuan	42	38,5
	Total	**109**	**100**
Usia	21 – 30 tahun	22	20,2
	31 – 40 tahun	45	41,3
	41 – 50 tahun	30	27,5
	> 50 tahun	12	11,0
	Total	**109**	**100**

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Pendidikan	Diploma	25	22,9
	Sarjana	63	57,8
	Pascasarjana	21	29,3
	Total	**109**	**100**
Lama Kerja	01 – 10 tahun	30	27,5
	11 – 20 tahun	44	40,4
	21 – 30 tahun	29	26,6
	> 30 tahun	6	5,5
	Total	**109**	**100**

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3 menunjukkan jika dari 109 pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagian besarnya adalah laki-laki sebanyak 67 orang (61,5%), sedangkan sisanya sebesar 42 orang (38,5%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di KPP Madya Dua Semarang didominasi oleh laki-laki, yang mencerminkan adanya preferensi gender tertentu dalam bidang pekerjaan di instansi perpajakan, atau bisa juga menunjukkan kecenderungan minat laki-laki yang lebih besar untuk bekerja di sektor tersebut.

Sebagian besar pegawai berusia antara 31–40 tahun sebanyak 45 orang (41,3%), sedangkan paling sedikit berusia lebih dari 50 tahun dengan jumlah 12 orang (11%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada dalam fase usia dewasa produktif, yang biasanya merupakan puncak karier seseorang. Usia ini mencerminkan pegawai dengan tingkat kedewasaan yang optimal dalam menyelesaikan tugas dan memiliki pengalaman kerja yang cukup matang, tetapi masih memiliki semangat dan tenaga yang tinggi untuk berkontribusi lebih besar.

Berdasarkan karakteristik pendidikan, mayoritas pegawai memiliki pendidikan terakhir sarjana, yaitu 63 orang (57,8%), dan yang paling sedikit yang berpendidikan Pascasarjana yaitu 21 orang (29,3%). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di KPP Madya Dua Semarang umumnya memiliki tingkat pendidikan yang sesuai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan di bidang perpajakan. Tingkat pendidikan sarjana ini memungkinkan mereka memiliki kompetensi teoretis dan teknis yang memadai untuk menjalankan tugas administratif dan operasional di instansi tersebut.

Karakteristik lama kerja pegawai menunjukkan jika sebagian besar pegawai sudah bekerja selama 11–20 tahun, sebanyak 44 orang (40,4%), dan paling sedikit yang sudah bekerja selama lebih dari 30 tahun dengan jumlah 6 orang (5,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, yang biasanya mencerminkan stabilitas dan keahlian dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Pegawai dengan pengalaman kerja dalam rentang ini biasanya berada pada tingkat kompetensi yang optimal, di mana mereka telah memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur kerja serta mampu menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaan

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis variabel deskriptif bertujuan untuk memahami respon responden terhadap variabel budaya organisasi, knowledge management, employee engagement, dan kinerja pegawai. Untuk menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Di mana:
F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.
F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.
F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.
F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.
F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan (1 x 109) : 5 = 21,8, hingga (5 x 109) : 5 = 109, dengan rentang nilai sebesar 109 – 21,8 = 87,2. Kriteria yang digunakan tiga kotak (Three-box Method), rentang 87,2 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 29,07 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :
21,80 – 50,87 = Rendah
50,88 – 79,94 = Sedang
79,95 – 109,00 = Tinggi

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Variabel Budaya Organisasi

Hasil tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Inovasi dan pengambilan risiko	0	0	0	0	12	36	64	256	33	165	91,40	Tinggi
Perhatian ke hal yang rinci	0	0	0	0	4	12	65	260	40	200	94,40	Tinggi
Orientasi hasil	0	0	0	0	4	12	63	252	42	210	94,80	Tinggi
Orientasi tim	1	1	5	10	12	36	64	256	27	135	87,60	Tinggi
Keagresifan	0	0	0	0	6	18	68	272	35	175	93,00	Tinggi
Stabilitas	0	0	0	0	6	18	70	280	33	165	92,60	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											92,30	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4. menjelaskan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi adalah 92,30, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, budaya organisasi dalam objek penelitian telah diterapkan dengan baik oleh responden, karena semua indikator mendapatkan tanggapan yang positif. Artinya, responden merasakan bahwa organisasi mereka memiliki budaya kerja yang mendukung inovasi, memperhatikan detail, berorientasi pada hasil, mengedepankan kerja tim, bersikap agresif dalam mencapai tujuan, serta menjaga stabilitas organisasi.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah orientasi hasil dengan nilai 94,80, yang menunjukkan bahwa organisasi sangat menekankan pencapaian hasil kerja yang optimal dan terukur. Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah orientasi tim dengan nilai 87,60, meskipun masih dalam kategori tinggi. Nilai yang lebih rendah pada orientasi tim dibanding indikator lainnya dapat mengindikasikan adanya peluang

untuk meningkatkan kolaborasi antar anggota tim, sehingga kerja sama dapat lebih optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Variabel Knowledge Management

Hasil tanggapan responden mengenai variabel knowledge management dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5. Analisis Deskriptif Variabel Knowledge Management

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Frekuensi berbagai pengetahuan	0	0	1	2	9	27	68	272	31	155	91,20	Tinggi
Kesediaan berbagi pengetahuna	0	0	1	2	5	15	64	256	39	195	93,60	Tinggi
Kualitas pengetahuan yang dibagikan	0	0	2	4	7	21	61	244	39	195	92,80	Tinggi
Penggunaan teknologi dalam berbagi pengetahuan	0	0	1	2	8	24	63	252	37	185	92,60	Tinggi
Kolaborasi antar divisi atau tim	0	0	1	2	5	15	63	252	40	200	93,80	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											92,80	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 5. menjelaskan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel knowledge management adalah 92,80, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai secara aktif terlibat dalam berbagi pengetahuan, baik dalam hal frekuensi, kesediaan berbagi, kualitas informasi yang diberikan, pemanfaatan teknologi, maupun kolaborasi antar divisi atau tim. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki budaya kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan secara terbuka dan sistematis, sehingga pegawai dapat mengakses informasi yang relevan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah "Kolaborasi antar divisi atau tim" dengan skor 93,80, yang menunjukkan bahwa kerja sama antar divisi dalam berbagi pengetahuan sudah sangat baik. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya mekanisme yang mendorong sinergi antar pegawai dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Indikator dengan nilai indeks terendah adalah "Frekuensi berbagi pengetahuan" dengan skor 91,20, meskipun masih termasuk kategori tinggi. Nilai ini mengindikasikan meskipun pegawai bersedia berbagi informasi, frekuensinya masih dapat ditingkatkan melalui kebijakan atau program yang lebih mendorong pertukaran pengetahuan.

Variabel Employee Engagement

Hasil tanggapan responden mengenai variabel employee engagement dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 6. Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Antusias dengan pekerjaan	0	0	1	2	11	33	71	284	26	130	89,80	Tinggi
Dedikasi terhadap tugas	0	0	0	0	11	33	65	260	33	165	91,60	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
atau tujuan organisasi												
Keterlibatan emosional dalam pekerjaan	0	0	1	2	13	39	64	256	31	155	90,40	Tinggi
Fokus penuh dalam pekerjaan yang dilakukan	1	1	3	6	19	57	68	272	18	90	85,20	Tinggi
Merasa senang saat bekerja	0	0	2	4	25	75	71	284	22	110	94,60	Tinggi
Rasa bangga dengan pekerjaan	0	0	1	2	11	33	71	284	26	130	89,80	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											90,23	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 6. menjelaskan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel employee engagement adalah 90,23, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi tergolong baik, karena semua indikator employee engagement, mendapatkan tanggapan positif dari responden. Artinya, pegawai menunjukkan komitmen, keterlibatan emosional, dan kebahagiaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah merasa senang saat bekerja dengan nilai 94,60, yang mencerminkan bahwa karyawan merasa sangat puas dan bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dalam organisasi. Indikator dengan nilai indeks terendah adalah fokus penuh dalam pekerjaan yang dilakukan dengan nilai 85,20. Nilai ini menunjukkan adanya peluang bagi organisasi untuk meningkatkan perhatian karyawan terhadap kemampuan untuk menjaga konsentrasi dan fokus penuh saat menjalankan tugas. Hal ini penting untuk mendukung produktivitas dan kualitas kerja secara optimal.

Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 7. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Produktivitas	0	0	0	0	7	21	73	292	29	145	91,60	Tinggi
Kualitas pekerjaan	0	0	0	0	8	24	65	260	36	180	92,80	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0	0	0	9	27	64	256	36	180	92,60	Tinggi
Efisiensi dalam menggunakan sumber daya	1	1	2	4	9	27	69	276	28	140	89,60	Tinggi
Inisiatif kerja	0	0	3	6	14	42	66	264	26	130	88,40	Tinggi
Kerjasama tim	0	0	0	0	6	18	65	260	38	190	93,60	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											91,43	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 7. menjelaskan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah 91,43, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada organisasi yang menjadi objek penelitian

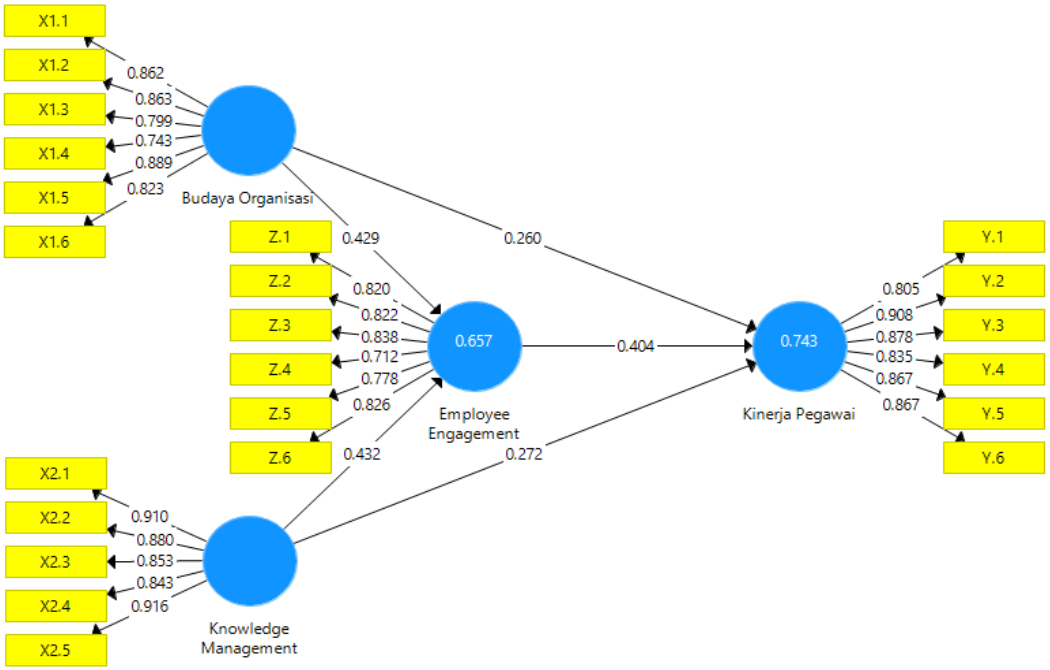
sudah sangat baik, karena semua indikator kinerja pegawai telah mendapatkan tanggapan positif dari responden. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai menunjukkan kemampuan yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan dengan produktif, berkualitas, tepat waktu, efisien, proaktif, dan mampu bekerja sama dengan baik.

Indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah kerjasama tim dengan nilai 93,60, yang menunjukkan bahwa pegawai sangat mengutamakan kerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Sebaliknya, indikator dengan nilai indeks terendah adalah inisiatif kerja dengan nilai 88,40. Nilai ini mengindikasikan adanya potensi pengembangan lebih lanjut dalam hal mendorong pegawai untuk lebih proaktif dalam mengambil langkah-langkah yang mendukung keberhasilan pekerjaan dan organisasi.

Analisis Inferensial

Outer Model

Pengolahan data menggunakan perangkat lunak Smart Partial Least Square (SMART-PLS) menghasilkan outer model, yang memaparkan secara keseluruhan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, sebagai berikut.



Gambar 1. Outer Model

Gambar 1. menunjukkan jika budaya organisasi akan diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu X1.1 – X1.6, variabel knwoledge management diukur dengan lima indikator yaitu X2.1 – X2.5. Variabel employee engagement diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu Z.1 – Z.6, dan variabel kinerja pegawai akan diukur dengan enam indikator yaitu Y.1 – Y.6. Setiap panah yang menghubungkan konstruk laten dengan indikator menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Indikator reflektif bertujuan untuk menggambarkan atau menjelaskan karakteristik variabel secara lebih mendalam melalui pernyataan-pernyataan yang disusun. Berdasarkan ilustrasi tersebut, pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dapat dijelaskan secara lebih rinci.

Uji Validitas Konvergen dan Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas konvergen masing-masing indikator variabel atau konstruk akan dilakukan melalui dua pengujian. Pengujian pertama adalah dengan melihat nilai loading

factor yang tercantum pada tabel outer loading. Apabila nilai loading factor lebih besar dari 0,7, maka indikator tersebut dinyatakan valid. Hasil loading factor dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 8. Hasil Outer Loading

	Budaya Organisasi	Knowledge Management	Employee Engagement	Kinerja Pegawai
X1.1	0,862			
X1.2	0,863			
X1.3	0,799			
X1.4	0,743			
X1.5	0,889			
X1.6	0,823			
X2.1		0,910		
X2.2		0,880		
X2.3		0,853		
X2.4		0,843		
X2.5		0,916		
Z.1			0,820	
Z.2			0,822	
Z.3			0,838	
Z.4			0,712	
Z.5			0,778	
Z.6			0,826	
Y.1				0,805
Y.2				0,908
Y.3				0,878
Y.4				0,835
Y.5				0,867
Y.6				0,867

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 8. mengemukakan bahwa, dari hasil output diperoleh nilai loading factor pada masing-masing indikator variabel atau konstruk lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan jika setiap indikator dari variabel budaya organisasi, knowledge management, employee engagement, dan kinerja pegawai sudah dapat dikatakan valid.

Metode kedua dari pengujian validitas konvergen akan dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE). Apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5, maka indikator dianggap valid. Hasil Average Variance Extracted (AVE) dapat dilihat pada tabel 9. berikut:

Tabel 9. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,691
Knowledge Management	0,776
Employee Engagement	0,640
Kinerja Pegawai	0,741

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 9. mengemukakan bahwa, dari hasil output diperoleh nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel budaya organisasi, knowledge management, employee engagement, dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,50. Haisl tersebut dapat

disimpulkan bahwa pengukur setiap konstruk atau variabel dapat dinyatakan valid.

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat hasil output dari Fornell-Larcker Criterion, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel dengan korelasi antarvariabel lainnya. Suatu variabel dianggap valid secara diskriminan jika nilai akar dari AVE lebih besar daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Hasil output Fornell-Larcker Criterion dapat dilihat pada tabel 10. berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Valilditas Diskriminan

	Budaya Organisasi	**Employee Engagement**	**Kinerja Pegawai**	**Knowledge Management**
Budaya Organisasi	0,831			
Employee Engagement	0,763	0,800		
Kinerja Pegawai	0,779	0,711	0,861	
Knowledge Management	0,774	0,764	0,782	0,881

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 11. menjelaskan bahwa, dari hasil output Fornell-Larcker Criterion, diperoleh nilai akar AVE untuk masing-masing variabel lebih besar dibandingkan nilai korelasi antarvariabelnya. Hal ini dapat dilihat dari nilai akar AVE untuk variabel budaya organisasi adalah 0,831, dimana nilai tersebut lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain. Hasil tersebut juga berlaku pada variabel employee engagement, kinerja pegawai, dan knowledge management yang memiliki nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasinya. Dapat disimpulkan setiap variabel dapat dikatakan valid secara diskriminan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk memastikan konsistensi alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas variabel dilakukan dengan mengacu pada nilai Cronbach's alpha dan composite reliability. Jika nilai Cronbach's alpha dan composite reliability lebih besar dari 0,70, maka variabel tersebut dianggap reliabel. Berikut ini disajikan tabel 12. mengenai hasil uji reliabilitas:

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	**Composite Reliability**
Budaya Organisasi	0,910	0,930
Knowledge Management	0,927	0,945
Employee Engagement	0,887	0,914
Kinerja Pegawai	0,930	0,945

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 12. menjelaskan bahwa, dari hasil output diperoleh nilai Cronbach's alpha dan composite reliability masing-masing variabel budaya organisasi, knowledge management, employee engagement, dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,70. Artinya pengukuran setiap variabel dapat dikatakan reliabel, sehingga menggambarkan jika semua pengukuran variabel telah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap penelitian.

Uji Model

Uji model akan dilakukan dengan beberapa pengujian, antara lain R-Square, f-Square, Model Fit, dan Q-Square. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing metode tersebut:

R-Square

R-Square dilakukan guna mengevaluasi seberapa besar variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria pengujian ini diantaranya yaitu nilai R-Square lebih dari 0,67 dikategorikan sebagai model yang kuat, nilai antara 0,33 hingga 0,66 dikategorikan sebagai model yang moderat, dan nilai antara 0,19 hingga 0,32 dikategorikan sebagai model yang lemah. Hasil uji R-Square dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 13. R-Square

	R Square	***R Square Adjusted***
Employee Engagement	0.657	0.651
Kinerja Pegawai	0.743	0.736

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 13. mengemukakan bahwa, dari hasil output diperoleh besarnya nilai R-Square employee engagement sebesar 0,657. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan knowledge management mampu menjelaskan variabel variabel employee engagement sebesar 65,7%. Nilai koefisien R-Square tersebut menjelaskan jika model pertama masuk dalam kategori model yang sedang atau moderat.

Nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,743. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, knowledge management, dan employee engagement mampu menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 74,3%. Nilai koefisien R-Square tersebut menjelaskan jika model kedua masuk dalam kategori model yang kuat.

f-Square

Uji f-square digunakan untuk mengevaluasi kriteria pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penilaian f-square dibagi menjadi tiga, pertama nilai 0,02 – 0,15 masuk dalam kategori pengaruh lemah, nilai 0,15 – 0,35 masuk dalam kategori pengaruh sedang, dan nilai lebih dari 0,35 masuk dalam kategori pengaruh kuat. Hasil f-square dapat dilihat pada tabel 14. berikut:

Tabel 14. Hasil f-Square

	Employee Engagement	**Kinerja Pegawai**
Budaya Organisasi	0,216	0,087
Knowledge Management	0,218	0,095
Employee Engagement		0,218

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 14. menjelaskan bahwa, dari hasil output diperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap employee management, dan pengaruh knowledge management terhadap employee management masuk dalam kategori pengaruh sedang dengan masing-masing nilai sebesar 0,216 dan 0,218, yang terletak di antara 0,15 – 0,35. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai masuk dalam kategori pengaruh yang lemah, dengan masing-masing nilai sebesar 0,087 dan 0,095, yang berada pada rentang 0,02 – 0,15, sednagkan pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai masuk dalam kategori pengaruh sedang, dengan nilai 0,218 yang terletak di antara 0,15 – 0,35.

Model_Fit

Model_fit digunakan untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan sudah fit dan layak digunakan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sebagai ukuran kecocokan model. Jika nilai SRMR kurang dari 0,08, maka model dianggap fit. Berikut adalah hasil dari pengujian model_fit:

Tabel 15. Hasil Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,074	0,074

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 15. mengemukakan bahwa hasil output menghasilkan nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sebesar 0,074, baik untuk saturated model maupun estimated model. Hasil tersebut mnunjukkan jika nilai SRMR tersebut kurang dari 0,08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan sudah memenuhi kriteria kecocokan (fit).

Q-Square

Q-Square digunakan untuk menilai sejauh mana model dan estimasi parameternya mampu memprediksi nilai observasi dengan baik. Apabila nilai Q-Square lebih besar dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang relevan. Berikut ini adalah hasil uji Q-Square:

Tabel 16. Hasil Q-Square

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	654,000	654,000	
Employee Engagement	654,000	388,132	0,407
Kinerja Pegawai	654,000	301,073	0,540
Knowledge Management	545,000	545,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 16. mengemukakan jika nilai Q-Square dari variabel employee engagement adalah 0,407. Nilai tersebut lebih besar dari 0, dapat disimpulkan variabel budaya organisasi dan knowledge management memiliki kemampuan prediktif yang relevan terhadap employee engagement. Nilai Q-Square untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,540, dan nilai tersebut lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan variabel budaya organisasi, knowledge management dan employee engagament memiliki relevansi prediktif terhadap kinerja pegawai.

Path Coefficient

Path coefficient dilakukan dengan tujuan guna mengevaluasi pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap employee engagement, serta pengaruh budaya organisasi, knowledge management dan employee engagement terhadap kinerja pegawai. Nilai path coefficient antara -1 hingga 1, di mana nilai antara 0 hingga 1 menunjukkan pengaruh positif, sementara nilai antara -1 hingga 0 menunjukkan pengaruh negatif. Berikut adalah hasil dari path coefficient tersebut:

Tabel 17. Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi -> Employee Engagement	0,429	0,442	0,117	3,676	0,000
Knowledge Management -> Employee Engagement	0,432	0,419	0,129	3,335	0,001
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,260	0,253	0,102	2,544	0,011
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0,272	0,281	0,102	2,674	0,008
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,404	0,403	0,125	3,243	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 18. menjelaskan bahwa, dari hasil output menunjukkan jika variabel budaya organisasi dan knowledge management berpengaruh positif terhadap employee engagement. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) dari pengaruh masing-masing variabel bernilai positif. Artinya dengan peningkatan budaya organisasi dan knowledge management akan dapat meningkatkan employee engagement.

Variabel budaya organisasi, knowledge management, dan employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) dari pengaruh masing-masing variabel bernilai positif. Artinya dengan peningkatan budaya organisasi, knowledge management, dan employee engagement akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan guna menganallisis pengaruh secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis akan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan 1,96 dan p-value dengan 0,05. Apabila nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, maka hipotesis alternatif (Ha) diterima. Sebaliknya, apanila nilai t-statistik < 1,96 dan p-value > 0,05, hipotesis nol (Ho) diterima. Berdasarkan hasil bootstrapping, pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Pengambilan Keputusan
Budaya Organisasi -> Employee Engagement	0,429	3,676	0,000	H1 diterima
Knowledge Management -> Employee Engagement	0,432	3,335	0,001	H2 diterima
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,260	2,544	0,011	H3 diterima
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0,272	2,674	0,008	H4 diterima
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,404	3,243	0,001	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 18. mengemukakan bahwa dari hasil output, pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap employee engagement, serta pengaruh budaya organisasi, knowledge management dan employee engagement terhadap kinerja pegawai, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement

Nilai t statistik pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement adalah sebesar 3,676 dengan P-values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dibandingkan 1,96, serta nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Oleh karena itu, hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dapat diterima.

2. Pengaruh Knowledge Management terhadap Employee Engagement

Nilai t statistik pengaruh knowledge management terhadap employee engagement adalah sebesar 3,335 dengan P-values sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dibandingkan 1,96, serta nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Oleh karena itu, hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa knowledge

management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dapat diterima.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,544 dengan P-values sebesar 0,011. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dibandingkan 1,96, serta nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

4. Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,674 dengan P-values sebesar 0,008. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dibandingkan 1,96, serta nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

5. Pengaruh Employee Engagament terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 3,243 dengan P-values sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dibandingkan 1,96, serta nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis lima (H5) yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengkaji pengaruh variabel budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja pegawai melalui variabel employee engagement. Pengujian ini dievaluasi berdasarkan nilai t statistik yang terdapat dalam tabel Specific Indirect Effects, yang diperoleh dari hasil bootstrapping. Hasil dari uji mediasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 19. Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,173	0,076	2,287	0,023
Knowledge Management -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,174	0,072	2,410	0,016

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 19. menjelaskan bahwa nilai t statistic untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement adalah sebesar 2,287, dengan P-values sebesar 0,023. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu 2,287 > 1,96, dan P-values 0,023 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement, yang berarti jika employee engagement dapat emmediasi dalam pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Nilai t statistic untuk pengaruh knowledge management terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement adalah sebesar 2,410, dengan P-values sebesar 0,016. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu 2,410 > 1,96, dan P-values 0,016 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa knowledge management memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement, yang berarti jika employee engagement dapat emmediasi dalam pengaruh antara knowledge management terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Interpretasi hasil mengenai pengaruh budaya organisasi dan knowledge management terhadap employee engagement, serta pengaruh budaya organisasi, knowledge management, dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Pada KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis diperoleh hasil jika hipotesis satu diterima, yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya budaya kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, penghargaan atas kontribusi, komunikasi yang transparan, serta memberikan dukungan bagi pengembangan pegawai, akan dapat meningkatkan employee engagement di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja dengan budaya yang kuat mampu meningkatkan keterlibatan pegawai. Budaya organisasi yang mendorong inovasi memungkinkan pegawai untuk berkreasi dan berkontribusi lebih baik, sementara kolaborasi dan komunikasi yang transparan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya. Penghargaan atas kontribusi pegawai dan dukungan untuk pengembangan pribadi juga menjadi faktor penting yang meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi. Di KPP Madya Dua Semarang, penerapan budaya kerja yang mendukung nilai-nilai tersebut tidak hanya meningkatkan antusiasme dan dedikasi pegawai, tetapi juga memperkuat hubungan emosional mereka dengan organisasi, sehingga mendorong performa kerja yang optimal.

Hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai di KPP Madya Dua Semarang merasakan budaya kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan pencapaian tujuan organisasi. Nilai tinggi pada indikator stabilitas dan perhatian terhadap hal rinci menegaskan adanya lingkungan kerja yang terstruktur dan terorganisasi dengan baik, yang menjadi dasar bagi pegawai untuk merasa nyaman dan terlibat secara emosional. Hubungan ini semakin memperkuat hasil analisis bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga meningkatkan employee engagement secara signifikan. Pegawai yang merasakan budaya organisasi yang mendukung lebih cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kebanggaan dalam pekerjaan mereka. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Abdullahi et al., (2021); Angeline et al., (2023); dan Basuki et al., (2024) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap employee engagement.

2. Pengaruh Knowledge Management terhadap Employee Engagement Pada KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis diperoleh hasil jika hipotesis dua diterima, yang menjelaskan bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik

yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya sistem berbagi pengetahuan yang efektif, akses mudah ke informasi, kolaborasi antar tim, pengakuan atas kontribusi ide, serta peluang untuk belajar dan berkembang melalui pengelolaan pengetahuan yang terstruktur, akan dapat meningkatkan employee engagement di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif menjadi salah satu kunci utama dalam meningkatkan keterlibatan pegawai. Adanya sistem berbagi pengetahuan yang terstruktur, pegawai dapat saling bertukar ide dan informasi secara efisien, sehingga meningkatkan rasa kolaborasi dan kebersamaan dalam tim. Akses yang mudah terhadap informasi penting juga membantu pegawai menyelesaikan tugas dengan lebih percaya diri dan produktif, sementara pengakuan atas kontribusi ide mereka mendorong rasa dihargai dan termotivasi. Peluang untuk belajar dan berkembang melalui pengelolaan pengetahuan menciptakan rasa kepuasan dan keterikatan yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga memperkuat employee engagement di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel knowledge management memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai di KPP Madya Dua Semarang merasakan adanya proses pengelolaan pengetahuan yang baik, mulai dari penemuan dan pengumpulan informasi hingga penerapan dan penciptaan pengetahuan baru. Tingginya nilai pada indikator knowledge sharing dan knowledge application menunjukkan bahwa pegawai aktif berbagi pengetahuan dan menerapkannya dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada peningkatan kolaborasi dan efektivitas kerja. Tingginya nilai pada knowledge creation mencerminkan organisasi mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, yang menjadi dasar bagi pegawai untuk merasa terlibat secara emosional dan termotivasi. Hubungan ini semakin menguatkan hasil analisis bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif secara signifikan meningkatkan employee engagement. Hasil ini telah mendukung penelitian Sitorus et al., (2022); Angeline et al., (2023); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023); dan Andini & Ekhsan (2024) yang menyatakan knowledge management berpengaruh positif terhadap employee engagement.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis diperoleh hasil jika hipotesis tiga diterima, yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi tim, penghargaan atas pencapaian, akuntabilitas, serta menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional dan keseimbangan kerja-kehidupan, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil ini menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang didasarkan pada nilai-nilai budaya yang kuat. Budaya organisasi yang mendorong inovasi memberikan ruang bagi pegawai untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi baru dalam menyelesaikan tugas mereka. Kolaborasi tim yang terjalin baik menciptakan sinergi dalam pekerjaan, sementara penghargaan atas pencapaian memberikan motivasi tambahan bagi pegawai untuk terus meningkatkan hasil kerja. Budaya yang menekankan akuntabilitas memastikan setiap pegawai bertanggung jawab atas tugas dan hasil kerjanya. Lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih

fokus dan produktif, sehingga secara keseluruhan meningkatkan kinerja mereka di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi memiliki nilai indeks yang tinggi. Tingginya nilai pada indikator orientasi hasil dan perhatian pada hal yang rinci mencerminkan fokus organisasi terhadap pencapaian target yang jelas dan penyelesaian pekerjaan dengan kualitas terbaik. Selain itu, tingginya skor pada indikator inovasi dan pengambilan risiko menunjukkan bahwa budaya di KPP Madya Dua Semarang mendukung kreativitas dan keberanian dalam menghadapi tantangan baru. Orientasi tim dan keagresifan juga memberikan kontribusi besar terhadap sinergi dan semangat kompetitif di antara pegawai. Hasil ini selaras dengan temuan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong kinerja pegawai, karena mendukung mereka untuk bekerja lebih efektif, produktif, dan fokus pada hasil yang optimal. Hasil ini telah mendukung penelitian Abdullahi et al., (2021); Muslim et al., (2021); Strengers & Graamans (2022); Angeline et al., (2023); Basuki et al., (2024); dan Saebah & Merthayasa (2024) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Knwoledge Management terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis diperoleh hasil jika hipotesis empat diterima, yang menjelaskan bahwa knwoledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya knowledge management yang menyediakan akses mudah ke informasi relevan, mendorong berbagi pengetahuan secara kolaboratif, memanfaatkan teknologi untuk manajemen data, serta mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil ini mengeskan jika implementasi sistem pengelolaan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas pekerjaan pegawai. Adanya akses yang mudah ke informasi relevan, pegawai dapat mengambil keputusan yang lebih cepat dan akurat. Proses berbagi pengetahuan yang kolaboratif menciptakan sinergi antarpegawai, dan juga memungkinkan mereka untuk saling belajar dari pengalaman dan keterampilan satu sama lain. Pemanfaatan teknologi dalam manajemen data membantu mengelola informasi dengan lebih terstruktur, sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien. Dukungan terhadap pembelajaran berkelanjutan memastikan bahwa pegawai terus mengembangkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel knowledge management memiliki nilai rata-rata indeks yang tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai KPP Madya Dua Semarang sudah memiliki sistem pengelolaan pengetahuan yang baik, mulai dari penemuan hingga penerapan pengetahuan dalam pekerjaan mereka. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kolaborasi antar divisi atau tim, yang menunjukkan bahwa kerja sama antar divisi dalam berbagi pengetahuan sudah sangat baik, dan indikator lainnya, juga menunjukkan tingginya tingkat pemanfaatan pengetahuan dalam proses kerja. Kondisi ini mendukung temuan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hasil ini telah mendukung penelitian Muslim et al., (2021); Sitorus et al., (2022); Angeline et al., (2023); Nelson & Gunawan (2023); dan Andini & Ekhsan (2024) yang menyatakan bahwa knowledge management

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis diperoleh hasil jika hipotesis lima diterima, yang menjelaskan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan adanya keterlibatan yang ditandai dengan komitmen emosional, motivasi tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, komunikasi yang efektif, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan serta pencapaian tujuan bersama, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil tersebut menegaskan bahwa pentingnya keterlibatan pegawai dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Keterlibatan pegawai yang ditandai dengan komitmen emosional, motivasi tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan kualitas kerja dan efisiensi mereka dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun atasan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi yang berhasil memfasilitasi keterlibatan pegawai dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu maupun keseluruhan tim.

Hasil analisis deskriptif variabel employee engagement memiliki nilai indeks yang tinggi, mengindikasikan tingkat keterlibatan pegawai yang sangat baik. Tingginya skor pada indikator-indikator tersebut mencerminkan bahwa pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki antusiasme dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mendukung hasil analisis yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan employee engagement terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai yang terlibat secara emosional dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya, mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pekerjaan, serta efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Hasil ini telah mendukung penelitian Abdullahi et al., (2021); Sitorus et al., (2022); Angeline et al., (2023); Zeer et al., (2023); Nelson & Gunawan (2023); dan Basuki et al., (2024) yang menyatakan bahwa employee engagament berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang tidak hanya sekedar memperhatikan penerapan budaya organisasi dan meningkatkan knowledge management semata, melainkan juga harus memperhatikan employee engagement dari pegawai di KPP Madya Dua tersebut. Hal tersebut menunjukkan jika pentingnya kolaborasi antara budaya organisasi, knowledge management, dan employee engagement, sehingga dapat memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian antara lain:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini berarti dengan adanya budaya kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, penghargaan atas kontribusi, komunikasi yang transparan, serta memberikan dukungan bagi pengembangan pegawai, akan dapat meningkatkan employee engagement di KPP Madya Dua Semarang.

2. Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini berarti dengan adanya sistem berbagi pengetahuan yang efektif, akses mudah ke informasi, kolaborasi antar tim, pengakuan atas kontribusi ide, serta peluang untuk belajar dan berkembang melalui pengelolaan pengetahuan yang terstruktur, akan dapat meningkatkan employee engagement di KPP Madya Dua Semarang.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan adanya budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi tim, penghargaan atas pencapaian, akuntabilitas, serta menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional dan keseimbangan kerja-kehidupan, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.
4. Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan adanya knowledge management yang menyediakan akses mudah ke informasi relevan, mendorong berbagi pengetahuan secara kolaboratif, memanfaatkan teknologi untuk manajemen data, serta mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.
5. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti dengan adanya keterlibatan yang ditandai dengan komitmen emosional, motivasi tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, komunikasi yang efektif, dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan serta pencapaian tujuan bersama, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. International Journal of Supply and Operations Management, 8(3), 232–246. https://dx.doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational Culture, Innovation and Performance: a Study from a Non-Western Context. Journal of Management Development, 39(4), 437–451. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. Sustainability, 13(7), 1–14. https://doi.org/10.3390/su13074045

Andini, S., & Ekhsan, M. (2024). Maximizing Employee Performance at PT. Oaj Carton Box: Exploring The Influence of Talent Management, Knowledge Management, and Employee Engagement. Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis, 8(1), 177–190. https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.29504

Angeline, J. M., Husniati, R., & Supriadi, Y. N. (2023). The Influence of Knowledge Management and Organizational Culture through Employee Engagement as a Mediation Variable on Millennial Employee Performance at the Center for Education and Training Center for Statistics Indonesia. International Journal of Business, Technology, and Organizational Behavior, 3(2), 137–155. https://doi.org/10.52218/ijbtob.v3i2.272

Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 308–323. http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Ardiansyah, F. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Employee Engagement dan Dampaknya Pada Employee Performance. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 110–122.

Auliana, I., & Achmad, N. (2023). Pengaruh Knowledge Management, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

Intervening Pada PT. Gendhis Multi Manis. Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 3(4), 654–667. https://ejournal.penerbitjurnal.com/index.php/business/article/view/267

Bahri, S., Ramly, M., Gani, A., & Sukmawati, S. (2021). Organizational Commitment and Civil Servants Performance: the Contribution of Intelligence, Local Wisdom and Organizational Culture. European Journal of Business and Management Research, 6(1), 128–134. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.720

Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work Engagement: Current Trends. Career Development International, 23(1), 4–11.

Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational Leadership and Employee Engagement in Trinidad's Service Sector: The Role of Job Resources. International Journal of Emerging Markets, 15(4), 691–715. https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026

Basuki, R., Panggabean, M. S., & Warsindah, L. (2024). The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated By Person-Organization Fit, Organization Commitment, and Employee Engagement in the Millennial Generation in Companies Badan Usaha Milik Negara. International Journal of Science, Technology & Management, 5(2), 405–410. https://doi.org/10.46729/ijstm.v5i2.1067

Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. Journal of Modern Applied Statistical Methods, 14(1), 152–167. https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580

Chasanah, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh Employee Engagement dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Organizatonal Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). Sustainable Business Journal, 1(2), 93–105.

Chaudhary, R., & Sisodia, S. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement Mediated by Organisational Citizenship Behaviour and Employee Culture a Systematic Literature Review. Journal of Positive School Psychology, 6(8), 7178–7204. https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/11052

Darmawan, S., Agusvina, N., Lusa, S., & Sensuse, D. I. (2023). Knowledge Management Factors and Its Impact on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. JOIV International Journal on Informatics Visualization, 7(1), 161–167. https://dx.doi.org/10.30630/joiv.7.1.1644

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2023). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know (2nd Edition). Harvard Business School Press.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2019). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publ.Co.

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(1), 171–193. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012

Dzenopoljac, V., Alasadi, R., Zaim, H., & Bontis, N. (2018). Impact of Knowledge Management Processes on Business Performance: Evidence from Kuwait. Knowledge and Process Management, 25(2), 77–87. https://doi.org/10.1002/kpm.1562

Edison, E., Komariyah, I., & Anwar, Y. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta.

Ferdinand, A. (2016). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2021). Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage Publications, Inc.

Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS. PT. Intermedia Personalia Utama.

Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education. Journal of Enterprise Information

Management, 32(1), 36–59. https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083

Irawan, D., Kusjono, G., & Suprianto. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong. Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA), 1(3), 176–185. http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/JMW/article/view/15117

Karoso, S., Riinawati, Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. Journal of Madani Society, 1(3), 167–173. https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140

Kasmiruddin, Heriyanto, M., & Hernimawarti. (2021). Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment And Nurse Involvement As Intervening Variable: Study At Maternity Hospital Business In Pekanbaru City, Indonesia. International Journal of Science, Technology & Management, 2(5), 1848–1865. https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i5.316

Kristanti, D., Charviandi, M. M. A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Eureka Media Aksara.

Luthans, F. (2018). Organization Behavior. McGraw Hill International.

Mangkunegara, A. A. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. Sustainability, 11(2), 1–14. http://dx.doi.org/10.3390/su11020436

Muslim, A., Indra, L., Lystiardi, H. I., & Anggiani, S. (2021). The Effect of Knowledge Management, Employee Engagement, and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal), 4(4), 13895–13904. https://doi.org/10.33258/birci.v4i4.3491

Nelson, A., & Gunawan, H. (2023). Analysis of Knowledge Management, Talent Management, Employee Recognition on Employee Performance Mediated By Employee Engagement. Jurnal Ekonomi, 12(3), 2094–2099. https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2345

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2022). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Updated Edition). Oxford University Press.

Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(2), 108–122. http://dx.doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Reactions to OrganizationalChange: Evidence from a Meta-analysis. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(1), 1–44. http://dx.doi.org/10.1177/0021886320920366

Pulungan, P. I. S., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Locus Of Control dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Semen Padang. Menara Ekonomi, VII(1), 54–65.

Raditya, N. B. F., Sudiarditha, I. K. R., & Eryanto, H. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Jurnal Manajemen Agribisnis, 10(13), 665–676.

Rahman, R. A., Pasaribu, F., Khair, H., & Tirtayasa, S. (2023). The Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as the Intervening Variable on PT Kereta Api Indonesia (Persero) Division Regional I Sumut. Jurnal Ekonomi, 12(4), 2385–2395. https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2953

Ritonga, S., & Sipahutar, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Hilon

Medan. Jurnal Manajemen & Bisnis, 23(1), 78–91. https://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi/article/view/2511

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Perilaku Organisasi. Salemba Empat.

Saebah, N., & Merthayasa, A. (2024). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. International Journal of Social Service and Research (IJSSR), 4(3), 744–751. https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.685

Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership (5th Editio). John Wiley and Sons, Inc.

Sitorus, D., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2022). Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable at PT Bank Mandiri, Jalan Bandung Branch. International Journal of Research and Review, 9(6), 406–411. https://doi.org/10.52403/ijrr.20220643

Somba, Y. P. I., Safina, W. D., & Hutasuhut, J. (2022). The Effect of Organizational Support, Leadership and Motivation for Performance Improvement Tanjung Morawa Office Officers Deli Serdang Regency. International Journal of Economics, 1(1), 50–58.

Strengers, J., & Graamans, E. (2022). The Organizational Culture of Scale-Ups and Performance. Journal of Organizational Change Management, 35(8), 115–130. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Alfabeta.

Suwatno, & Priansa, D. J. (2019). Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Alfabeta.

Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali. International Journal of Contemporary Research and Review, 9(08), 20997–21013.

Tamar, M. K. A. B., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2022). Dampak Efektivitas Penerapan Sistem Reward dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Jurnal Akuntansi Dan Pajak, 23(01), 1–11. https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/5694/pdf

Wicaksono, P. B., & Muafi. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment in Mediating Organizational Cynicism. Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Perbankan, 7(2), 203–218. https://doi.org/10.21070/jbmp.v7i2.1525

Zeer, I. Al, Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual Model of Predicting Employee Performance through the Mediating Role of Employee Engagement and Empowerment. International Journal of Educational Management, 37(5), 986–1004. https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095

Zeyada, M. (2018). Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3), 418–429. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i3/3939.