

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

TESIS

Untuk memenuhi Persyaratan mencapai derajat S2
Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:
ACHMAD AFANDI
NIM. 20402300352

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

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

Disusun oleh:

ACHMAD AFANDI

NIM. 20402300352

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, Februari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si

NIDN. 0602016301

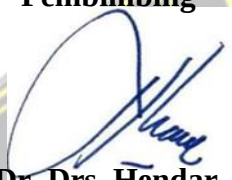
**MODEL PENINGKATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN
KINERJA PEGAWAI BERBASIS BUDAYA ORGANISASI
DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA KPP MADYA DUA
SEMARANG**

**Disusun Oleh:
ACHMAD AFANDI
NIM. 20402300352**

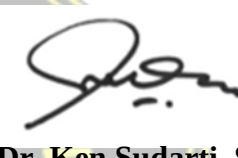
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

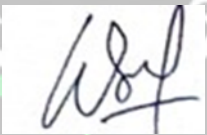
Pembimbing


Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN. 0602016301

Penguji I


Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si
NIK. 210491023

Penguji II


Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus
NIK. 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, Februari 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Achmad Afandi
NIM : 20402300352
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai Berbasis Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* Pada KPP Madya Dua Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing


Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN. 0602016301

Semarang, 15 Februari 2025

Saya yang Menyatakan


Achmad Afandi
NIM.20402300352

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Achmad Afandi
NIM	: 20402300352
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi~~/Tesis/~~Disertasi~~* dengan judul :

“Model Peningkatan *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai Berbasis Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* Pada KPP Madya Dua Semarang”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



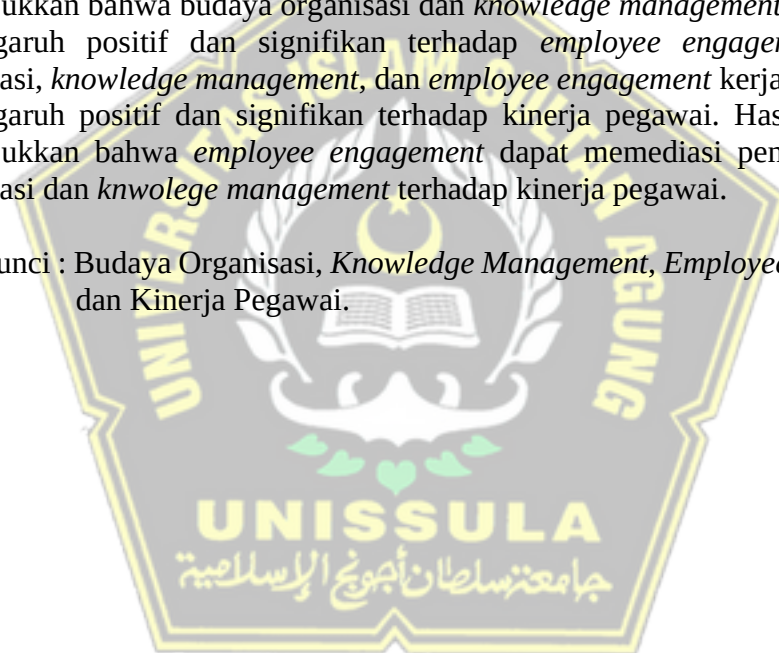
Achmad Afandi

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 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 *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

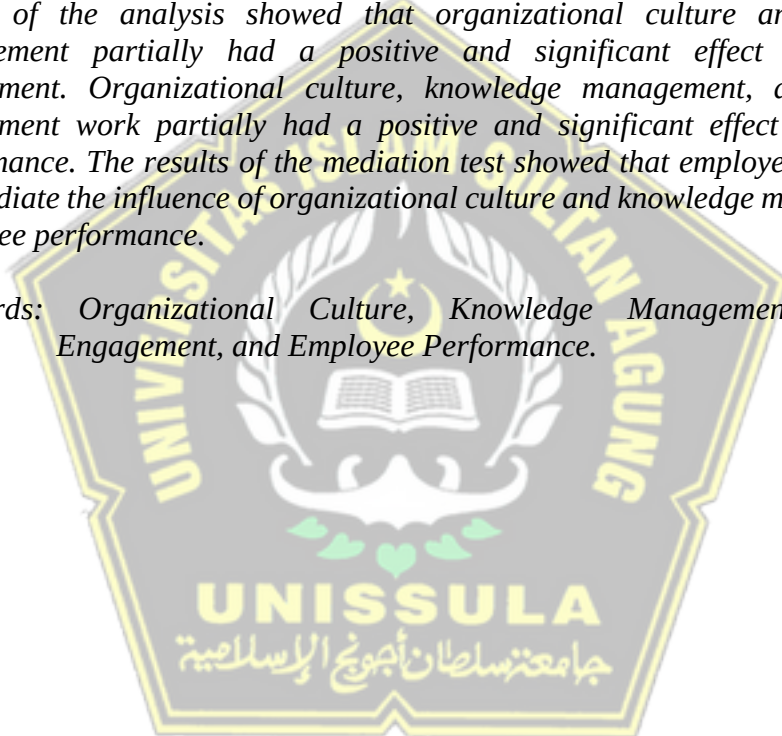
Kata Kunci : Budaya Organisasi, *Knowledge Management*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai.



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.



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Model Peningkatan *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai Berbasis Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* pada KPP Madya Dua Semarang”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari do’a kedua orang tua dan suami tercinta. Serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

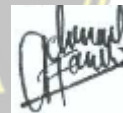
1. Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si dan Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus selaku Dosen Penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Istri dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan doa terbaiknya dan dukungan, serta menjadi penyemangat bagi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
6. Orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa terbaik kepada penulis.
7. Pimpinan dan seluruh staf pegawai KPP Madya Dua Semarang yang telah memberikan bantuan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



Achmad Afandi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kajian Pustaka.....	12
2.1.1 Budaya Organisasi.....	12
2.1.2 <i>Knowledge Management</i>	18
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	21
2.1.4 Kinerja Pegawai.....	24
2.2 Hubungan antar Variabel.....	28
2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> ...28	
2.2.2. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	29

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	30
2.2.4. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Pegawai....	31
2.2.5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	32
2.3 Model Empirik Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Populasi dan Sampel	36
3.3 Sumber dan Jenis Data	37
3.4 Metode Pengumpulan Data	38
3.5 Variabel dan Indikator.....	39
3.6 Teknik Analisis Data	41
3.6.1 Analisis Deskriptif	41
3.6.2 Analisis Inferensial	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Analisis Deskriptif	47
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian.....	47
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	49
4.1.2.1 Variabel Budaya Organisasi.....	50
4.1.2.2 Variabel <i>Knowledge Management</i>	52
4.1.2.3 Variabel <i>Employee Engagement</i>	53
4.1.2.4 Variabel Kinerja Pegawai.....	54
4.2 Analisis Inferensial.....	56
4.2.1 <i>Outer Model</i>	56
4.2.1.1 Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan.....	57
4.2.1.2 Uji Reliabilitas.....	59
4.2.2 Uji Model (<i>Goodness of Fit</i>).....	60
4.2.2.1 <i>R-Square</i>	60
4.2.2.2 <i>f-Square</i>	61
4.2.2.3 <i>Model_Fit</i>	62
4.2.2.4 <i>Q-Square</i>	63
4.2.3 <i>Path Coefficient</i>	64

4.2.4 Uji Hipotesis.....	65
4.2.5 Uji Mediasi.....	68
4.3 Pembahasan.....	69
BAB V PENUTUP.....	78
5.1. Kesimpulan.....	78
5.2. Implikasi Teoritis.....	80
5.3. Implikasi Manajerial.....	81
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	82
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84
DAFTAR LAMPIRAN.....	89



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang Tahun 2022 – 2023.....	3
Tabel 1.2	Perbedaan Hasil Penelitian.....	7
Tabel 3.1	Skala Likert.....	38
Tabel 3.2	Definisi Operasionalisasi Variabel.....	40
Tabel 4.1	Analisis Deskriptif Responden.....	48
Tabel 4.2	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	51
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Variabel <i>Knowledge Management</i>	52
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	53
Tabel 4.5	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	54
Tabel 4.6	Hasil <i>Outer Loading</i>	57
Tabel 4.7	Hasil <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	58
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	59
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	60
Tabel 4.10	Hasil <i>R-Square</i>	61
Tabel 4.11	Hasil <i>f-Square</i>	62
Tabel 4.12	Hasil Model Fit.....	63
Tabel 4.13	Hasil <i>Q-Square</i>	63
Tabel 4.14	Hasil <i>Path Coefficient</i>	64
Tabel 4.15	Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung.....	65
Tabel 4.16	Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Pemikiran.....	35
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i>	56



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	89
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	93
Lampiran 3. Hasil Olah Data.....	100



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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 seorang 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 1.1
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%	

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023	Target Kantor
10	Pengelolaan keuangan yang optimal	99,12%	115,28%	
	Nilai Kinerja Organisasi	110,02%	109,65%	

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024.

Tabel 1.1 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 berpengaruh 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 1.2
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)	<i>Knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai
		Auliana & Achmad (2023) dan Rahman et al., (2023)	<i>Knowledge management</i> 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 suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusiasme 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 variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, menunjukkan adanya permasalahan yang dilihat dari adanya penurunan nilai indeks capaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang dari tahun 2022 ke tahun 2023, serta masih banyak capaian kinerja belum memenuhi target. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari *research gap* atau perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai. Rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana

peran budaya organisasi dan *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pertanyaan yang dirumuskan dalam penelitian adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menguji model keterkaitan antara budaya organisasi dan *knowledge management* dengan *employee engagement* dan kinerja pegawai. Sementara tujuan khususnya:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement*.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori-teori budaya organisasi, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

1.4.2. Segi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan juga sebagai bahan evaluasi dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai fondasi yang mendasari cara beroperasi dan berinteraksi dalam sebuah perusahaan atau institusi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang berkembang seiring waktu dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi cara karyawan bekerja, tetapi juga mempengaruhi keputusan, strategi, dan arah perkembangan organisasi secara keseluruhan. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, yang tercermin dalam berbagai aspek operasional, mulai dari komunikasi internal hingga pengambilan keputusan strategis. Pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi menjadi penting karena dapat memengaruhi kinerja (Schein, 2017).

Budaya organisasi merupakan sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2018). Budaya organisasi sebagai budaya bersama dalam suatu organisasi, yang dibentuk untuk kepentingan profesional atau sosial untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan efektivitas organisasi (Zeyada, 2018). Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan perilaku yang diterapkan secara konsisten oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Deal & Kennedy, 2019). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan perilaku bersama dalam suatu organisasi. Budaya ini mencerminkan

rutinitas aktivitas yang terjadi di dalam organisasi, termasuk nilai-nilai dasar, keyakinan, dan asumsi yang memengaruhi cara karyawan berperilaku satu sama lain serta terhadap sistem organisasi (Aboramadan et al., 2020).

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan kepercayaan bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi dan mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Peng et al., 2020). Budaya organisasi adalah seperangkat norma atau nilai yang diterima dan dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman berperilaku dan memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi (Kasmiruddin et al., 2021).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan secara konsisten oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja, serta menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi, dan dapat membedakan satu organisasi dengan yang lainnya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi menurut Luthans (2018) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kondisi fisik, seseorang berhubungan erat dengan perawatan kesehatan yang baik. Ditandai dengan kebugaran yang memuaskan, jauh dari sakit dan penyakit yang berkepanjangan, yang dapat mengganggu kehidupan sehari-hari.
- 2) Kondisi mental psikis, alam pikiran, emosi dan kondisi kejiwaan seseorang adalah motor atau dasar dalam tingkah laku, berinteraksi dengan orang lain, berkarya dan berpengaruh terhadap rasa bahagia atau tidak, puas atau tidak.

- 3) Kondisi sosio-ekonomi dan budaya. Setiap orang yang mencapai usia dewasa sepatutnya memiliki status dan bisa memperlihatkan peranannya secara wajar. Ditandai dengan adanya jabatan, pangkat, pekerjaan yang memungkinkan dapat memenuhi kebutuhan dasar dan minimal sebagai anggota masyarakat.
- 4) Kondisi lingkungan khusus. Kebahagiaan dan ketidakseimbangan dalam keluarga dipengaruhi oleh lingkungan hidup yang berpengaruh, misalnya lingkungan pekerjaan.

Budaya organisasi sebagai kumpulan norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, perilaku, tradisi, dan pandangan bersama yang berkembang di dalam suatu organisasi. Hal ini adalah “jiwa” atau “identitas” organisasi yang membentuk cara bagaimana anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan. Budaya organisasi dapat memengaruhi berbagai aspek, termasuk sikap terhadap pekerjaan, komunikasi, kolaborasi, inovasi, dan tanggapan terhadap perubahan.

5 Program Budaya Kementerian Keuangan :

1. Satu informasi setiap hari: Mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan (Pegawai Kementerian Keuangan) mencari informasi yang positif dan membaginya (sharing) dengan Pegawai Kementerian Keuangan lainnya untuk pengetahuan bersama.
2. Dua menit sebelum jadwal: Melatih, membiasakan dan menumbuhkan kedisiplinan seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dengan hadir di ruang/tempat rapat 2 (dua) menit sebelum rapat di mulai sesuai jadwal, guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi rapat.

3. Tiga salam setiap hari: Mendorong seluruh Pegawai Kementerian Keuangan terbiasa memberikan pelayanan terbaik dan bersikap sopan serta santun, dengan memberikan salam sesuai dengan waktunya, yaitu selamat pagi, selamat siang dan selamat sore.
4. Rencanakan, kerjakan, monitoring, dan tindaklanjuti (Plan-Do-Check-Action):
Agar seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugas sehari-hari menerapkan etos kerja dan prinsip manajemen/organisasi yang baik, dengan senantiasa membuat perencanaan terlebih dahulu, mengerjakan hingga tuntas, memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya, dan menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan.
5. Ringkas, rapi, resik, rawat, rajin (5R): Mendorong tumbuhnya kesadaran, keyakinan, dan kepedulian Pegawai Kementerian Keuangan akan pentingnya penataan ruang kantor dan dokumen kerja yang ringkas, rapi, resik/bersih melalui perawatan yang dilakukan secara rutin, agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan etos kerja dan semangat berkarya.

Program 5R Kementerian Keuangan :

1. RINGKAS: Prinsip RINGKAS adalah memisahkan segala sesuatu yang diperlukan dan menyingkirkan yang tidak diperlukan dari tempat kerja. Mengetahui benda mana yang tidak digunakan, mana yang akan disimpan, serta bagaimana cara menyimpan supaya dapat mudah diakses, terbukti sangat berguna bagi organisasi. Langkah melakukan RINGKAS:
 - a. Cek-barang yang berada di area masing-masing.

- b. Tetapkan kategori barang-barang yang digunakan dan yang tidak digunakan.
 - c. Beri label warna merah untuk barang yang tidak digunakan.
 - d. Siapkan tempat untuk menyimpan/ membuang/ memusnahkan barang-barang yang tidak digunakan.
 - e. Pindahkan barang-barang yang berlabel merah ke tempat yang telah ditentukan.
2. RAPI: Prinsip RAPI adalah menyimpan barang sesuai dengan tempatnya. Kerapian adalah hal mengenai sebagaimana cepat kita meletakkan barang dan mendapatkannya kembali pada saat diperlukan dengan mudah. tidak boleh asal-asalan dalam memutuskan dimana benda-benda harus diletakkan untuk mempercepat waktu untuk memperoleh barang tersebut. Langkah melakukan RAPI:
- a. Rancang metode penempatan barang yang diperlukan, sehingga mudah didapatkan saat dibutuhkan.
 - b. Tempatkan barang-barang yang diperlukan ke tempat yang telah dirancang dan disediakan.
 - c. Beri label/ identifikasi untuk mempermudah penggunaan maupun pengembalian ke tempat semula.
3. RESIK: Prinsip RESIK adalah membersihkan tempat/lingkungan kerja, mesin/peralatan dan barang-barang agar tidak terdapat debu dan kotoran. Kebersihan harus dilaksanakan dan dibiasakan oleh setiap orang dari pimpinan tertinggi hingga pada tingkat cleaning service. Langkah melakukan RESIK:
- a. Penyediaan sarana kebersihan.

- b. Pembersihan tempat kerja.
 - c. Peremajaan tempat kerja.
 - d. Pelestarian RESIK.
4. RAWAT: Prinsip RAWAT adalah mempertahankan hasil yang telah dicapai pada 3R sebelumnya dengan membakukannya (standardisasi). Langkah melakukan RAWAT:
- a. Tetapkan standar kebersihan, penempatan, penataan.
 - b. Komunikasikan ke setiap karyawan yang sedang bekerja di tempat kerja.
5. RAJIN: Prinsip RAJIN adalah terciptanya kebiasaan pegawai untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. RAJIN di tempat kerja berarti pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja. Apa yang sudah baik harus selalu dalam keadaan prima setiap saat. Prinsip RAJIN di tempat kerja adalah "LAKUKAN APA YANG HARUS DILAKUKAN DAN JANGAN MELAKUKAN APA YANG TIDAK BOLEH DILAKUKAN".

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi pada penelitian ini akan diambil dari jurnal penelitian yang dilakukan Strengers & Graamans (2022), meliputi:

1. Pengambilan resiko dan inovasi, yaitu kadar seberapa jauh organisasi mendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menuntut pegawai mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
5. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat daripada santai.
6. Stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

2.2. Knowledge Management

Knowledge management (manajemen pengetahuan) telah menjadi elemen krusial dalam upaya organisasi untuk tetap kompetitif di era informasi saat ini. Organisasi perlu mengelola pengetahuan secara efektif untuk menghadapi perubahan dan tantangan yang muncul. *Knowledge management* mencakup serangkaian proses yang melibatkan penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan dalam organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan, inovasi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adanya penerapan *knowledge management* yang baik, organisasi tidak hanya dapat memanfaatkan pengetahuan yang ada tetapi juga mendorong penciptaan pengetahuan baru yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Hal ini menjadi semakin penting mengingat bahwa pengetahuan merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi modern, yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan strategisnya (Darmawan et al., 2023).

Knowledge management adalah pendekatan sistematis untuk menemukan, memahami, dan menggunakan pengetahuan yang ada dalam organisasi untuk menciptakan nilai baru, mendorong inovasi, dan meningkatkan efisiensi

operasional (Davenport & Prusak, 2023). *Knowledge management* merujuk pada proses dinamis di mana pengetahuan individu dan kolektif dalam organisasi diidentifikasi, dikembangkan, dibagikan, dan diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi (Nonaka & Takeuchi, 2022). *Knowledge Management* merupakan cara bagi organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan adaptasi wawasan dan pengalaman, terdiri dari pengetahuan yang bersumber dari individu dan pengetahuan yang melekat pada metode organisasi atau prosedur standar (Muslim et al., 2021).

Knowledge Management merupakan sistem manajemen yang didasarkan pada pengetahuan yang disediakan oleh perusahaan dan aset intelijen bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan menambah nilai tambah jika diterapkan dengan bijaksana dalam proses bisnis (Andini & Ekhsan, 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 Management* merupakan proses penerapan pendekatan sistematis untuk menangkap, menyusun, mengelola, dan menyebarluaskan pengetahuan ke seluruh organisasi sehingga dapat digunakan untuk bekerja lebih cepat, digunakan kembali dan dapat mengurangi biaya pekerjaan (Kristanti et al., 2023).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* adalah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan dari individu maupun prosedur standar organisasi, dengan tujuan menciptakan nilai baru, mendorong

inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, memperbaiki kinerja dan keunggulan kompetitif, serta mengoptimalkan penggunaan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi dan menambah nilai dalam proses bisnis.

Faktor pembentuk manajemen pengetahuan sebagai dasar pengukuran dalam penelitian ini menurut pandangan dari Muslim et al., (2021) yang melibatkan 4 dimensi, diantaranya adalah: 1) *Knowledge Discovery* (Penemuan Pengetahuan): Proses identifikasi dan eksplorasi pengetahuan yang relevan dan bermanfaat yang mungkin belum dikenal sebelumnya dalam organisasi. 2) *Knowledge Capture* (Penangkapan Pengetahuan): Aktivitas mengumpulkan, mendokumentasikan, dan menyimpan pengetahuan yang ada dari berbagai sumber, baik eksplisit maupun tacit, untuk memastikan bahwa pengetahuan tersebut dapat diakses dan digunakan di masa depan. 3) *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan): Proses distribusi pengetahuan di antara anggota organisasi melalui komunikasi dan kolaborasi, memungkinkan pengetahuan untuk digunakan secara luas dan memperkuat pemahaman bersama; dan 4) *Knowledge Application* (Penerapan Pengetahuan): Penggunaan pengetahuan yang telah ditemukan, ditangkap, dan dibagikan dalam praktik sehari-hari untuk meningkatkan keputusan, proses, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge management* pada penelitian ini diadopsi dari penelitian Muslim et al., (2021), antara lain:

1. Frekuensi berbagi pengetahuan: Mengukur seberapa sering karyawan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, baik secara formal maupun informal.

2. Kesiediaan berbagi pengetahuan: menggambarkan kemauan dan keinginan karyawan untuk berbagi informasi, ide, dan wawasan kepada orang lain.
3. Kualitas pengetahuan yang dibagikan, sejauh mana pengetahuan yang dibagikan relevan, lengkap, dan bermanfaat untuk orang lain dalam organisasi.
4. Penggunaan teknologi dalam berbagi pengetahuan: Mengukur penggunaan alat teknologi seperti intranet, portal pengetahuan, atau aplikasi berbagi data dalam mendukung berbagi pengetahuan.
5. Kolaborasi antar divisi atau tim: Menggambarkan tingkat interaksi dan kerja sama antara tim atau divisi dalam berbagi informasi yang penting.

2.3. *Employee Engagement*

Manajemen sumber daya manusia yang dijalankan dengan efektif dalam suatu organisasi akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa lebih nyaman dan memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaan serta perusahaan mereka. Karyawan yang terlibat secara mendalam dengan organisasi tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji atau mencapai tujuan promosi, tetapi mereka melaksanakan tugas-tugas mereka dengan komitmen tinggi untuk mendukung reputasi dan keberhasilan organisasi (Ardiansyah, 2022). *Employee engagement* merupakan suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2018).

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merujuk pada keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Balwant et al., 2020). *Employee engagement* sebagai pengikatan diri anggota organisasi dengan peran pekerjaan

mereka; dalam komitmen, karyawan memanfaatkan dan menegaskan diri mereka sendiri secara fisiologis, intelektual, dan afektif selama menjalankan peran. Karyawan yang terlibat akan berusaha keras karena mereka peduli dengan pekerjaannya (Chaudhary & Sisodia, 2022). *Employee engagement* sebagai hubungan yang bersifat terikat, baik secara fisik, emosional maupun secara kognitif antara seseorang dalam organisasi atau perusahaan pada sebuah pekerjaan (Pulungan dan Rivai, 2021). *Employee engagement* sebagai keadaan perilaku dan emosional seorang karyawan yang dipandu untuk mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan ini melibatkan komitmen emosional dan ikatan yang kuat terhadap organisasi dan tujuannya. Karyawan yang terlibat bekerja tidak hanya untuk gaji dan penghargaan, tetapi juga demi kesuksesan organisasi (Zeer et al., 2023).

Employee engagement merupakan sikap positif yang ditunjukkan pegawai melalui adanya hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dari pegawai tersebut terhadap pekerjaan, organisasi, perusahaan, pimpinan maupun rekan kerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi sehingga dapat berpengaruh pada peningkatan kontribusi terbaik semaksimal mungkin untuk tujuan organisasi (Chasanah et al., 2022). *Employee engagement* dipengaruhi oleh pekerjaan yang bermakna dan sumber daya pekerjaan seperti otonomi dan peluang pengembangan. Karyawan yang terlibat lebih mungkin menunjukkan kepuasan kerja, kinerja yang lebih baik, dan kesejahteraan yang lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa keterlibatan ini menjadi penghubung penting antara sumber daya pekerjaan dan hasil positif organisasi (Albrecht et al., 2021).

Berdasarkan definisi tersebut, *employee engagement* adalah keterlibatan dan komitmen kuat pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam sikap positif, semangat, dedikasi, serta hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dengan pekerjaannya, juga melibatkan antusiasme dan keterikatan fisik, emosional, serta kognitif karyawan terhadap organisasi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Chaudhary & Sisodia (2022) menyatakan *employee engagement* memiliki tiga aspek, diantaranya 1) *Vigor* (Semangat), dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan; 2) *Dedication* (Dedikasi), dikarakteristikan dengan rasa antusias, kebanggaan, inspirasi dan tantangan; dan 3) *Absorption* (Penghayatan), dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan berjalan dengan cepat.

Indikator yang akan digunakan untuk mengukur *employee engagement* pada penelitian ini akan diadopsi dari penelitian Zeer et al., (2023), yaitu:

1. Antusiasme terhadap pekerjaan, berkaitan dengan semangat dan energi yang dikeluarkan oleh karyawan saat menjalankan tugasnya, serta keinginan untuk terus berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan sehari-hari
2. Dedikasi terhadap tugas atau tujuan organisasi, berkaitan dengan komitmen kuat karyawan terhadap pencapaian target organisasi dan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas dengan baik, bahkan dalam situasi sulit.

3. Keterlibatan emosional dalam pekerjaan, berkaitan dengan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan pekerjaannya, di mana mereka merasa terhubung secara pribadi dengan peran yang dijalankan.
4. Fokus penuh dalam pekerjaan yang dilakukan, berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk konsentrasi penuh, tanpa mudah terganggu, saat menjalankan tugasnya, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang optimal.
5. Merasa senang saat bekerja, berkaitan dengan perasaan puas dan bahagia yang dirasakan karyawan saat menjalankan pekerjaannya.
6. Rasa bangga dengan pekerjaan, berkaitan dengan perasaan bangga terhadap peran dan kontribusi yang dilakukan di tempat kerja, di mana karyawan merasa dihargai dan bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.

2.4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menjadi faktor yang penting bagi suatu organisasi, karena kinerja seorang pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Kinerja sebagai capaian dari suatu proses yang merujuk dan diukur selama periode waktu tertentu dan didasarkan atas ketentuan serta juga kesepakatan yang sudah ditentukan (Edison et al., 2018). Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, untuk menjalankan fungsi sesuai tanggung jawab yang diberikan (Suwibawa *et al.*, 2018).

Kinerja sebagai 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 pegawai adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil dari serangkaian tindakan yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk memenuhi tujuan dan tanggung jawab pekerjaan pegawai (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Kinerja pegawai sebagai tingkat produktivitas karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Manzoor et al., 2019). Kinerja pegawai yaitu hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam organisasi (Ritonga & Sipahutar, 2023). Kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan untuk memenuhi target dan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, diukur melalui berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Zeer et al., 2023).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode waktu tertentu, sesuai dengan standar, target, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, yang mencerminkan tingkat produktivitas dan

keberhasilan pegawai dalam menjalankan perannya untuk memenuhi ekspektasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Suwatno & Priansa (2019) menjelaskan ada beberapa tujuan dari penilaian adanya kinerja, meliputi: 1) Untuk mengharuskan seorang karyawan serta manajer dalam mengambil suatu tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. 2) Untuk membantu bagi setiap pengambil keputusan untuk menentukan siapa-siapa yang dapat menerima kenaikan gaji ataupun sebaliknya. 3) Untuk menentukan promosi, mutasi, dan penurunan pangkat. 4) Untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan juga pengembangan untuk seorang karyawan agar kinerja lebih optimal. 5) Untuk membantu dalam menentukan jenis maupun potensi dari suatu karier yang dapat dicapai. 6) Untuk memengaruhi proses mendapatkan karyawan. 7) Untuk membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi. 8) Untuk menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, dan setiap karyawan memiliki hak sama dalam kesempatan untuk promosi, juga penurunan pangkat atau jabatan. 9) Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak nampak, akan tetapi juga ikut memengaruhi dan akan terlihat dalam penilaian kinerja. 10) Untuk memberikan umpan balik bagi urusan mengenai karyawan dalam kantor maupun bagi karyawan itu sendiri.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut, yaitu 1) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ

110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan dapat meningkatkan kemajuan organisasi. 2) Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian diambil dari penelitian Anitha (2014) diantaranya:

1. Produktivitas, mengukur kemampuan pegawai dalam mencapai target pekerjaan dan menghasilkan output yang sesuai dengan standar organisasi.
2. Kualitas pekerjaan, mengukur sejauh mana pegawai menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi, dengan sedikit kesalahan atau revisi yang diperlukan. Kualitas sering dikaitkan dengan presisi, akurasi, dan keandalan hasil kerja.
3. Ketepatan waktu, mengukur pegawai berdasarkan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan.
4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya, mengukur seberapa baik pegawai menggunakan sumber daya yang ada (waktu, anggaran, dan lainnya) untuk menyelesaikan tugas.
5. Inisiatif kerja, mengukur kemampuan pegawai untuk mengambil inisiatif, memperbaiki proses kerja, serta memberikan kontribusi baru tanpa harus diarahkan oleh atasan.

6. Kerjasama tim, mengukur kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim, berkolaborasi dengan kolega, dan berkontribusi secara positif terhadap proyek-proyek kelompok.

2.5. Hubungan antar Variabel

2.5.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Suatu organisasi memiliki budaya yang kuat dan positif, di mana nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan, hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung. Pegawai yang merasa bahwa budaya organisasi mereka menghargai kontribusi, memberikan dukungan, serta mendorong inovasi dan kolaborasi, cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini bukan hanya mencerminkan kepuasan kerja, tetapi juga dedikasi yang tinggi terhadap tugas-tugas dan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif dapat menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan Abdullahi et al., (2021) mengemukakan hasil bahwa adanya penerapan budaya organisasi yang semakin positif memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan *employee engagement*. Penelitian Angeline et al., (2023) menyatakan bahwa dengan semakin baik dan positif penerapan budaya organisasi akan memberikan dampak positif juga terhadap meningkatnya *employee engagement*. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Basuki et al., (2024) yang menyatakan bahwa semakin positif budaya organisasi

akan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.5.2. Pengaruh *Knowledge Managemet* terhadap *Employee Engagement*

Knowledge management yang diterapkan secara efektif, pegawai merasa didukung dan memiliki akses yang mudah terhadap informasi dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk sukses dalam pekerjaannya. Proses *knowledge management* yang baik memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang relevan didistribusikan secara merata di seluruh organisasi, sehingga pegawai dapat belajar, berinovasi, dan berkembang. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana karyawan merasa dihargai karena kontribusi mereka diakui dan didorong untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Dengan demikian, *employee engagement* meningkat karena karyawan merasa lebih terlibat, termotivasi, dan terhubung dengan tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Sitorus et al., (2022) mengemukakan bahwa adanya penerapan *knowledge management* dengan efektif dalam suatu organisasi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan *employee engagement*. Hasil penelitian Angeline et al., (2023) menjelaskan bahwa adanya *knowledge management* yang terjadi dalam suatu organisasi akan memberikan dampak positif terhadap meningkatnya *employee engagement*. Penelitian Nelson & Gunawan (2023) menyatakan jika *knowledge management* yang diterapkan dalam organisasi akan memberikan dampak positif pada peningkatan *employee engagement*. Hal ini diperkuat hasil penelitian Rahman et al., (2023) dan Andini & Ekhsan (2024) yang

menyatakan *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.5.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga ketika nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh organisasi sejalan dengan harapan dan kebutuhan pegawai, cenderung merasa lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat juga memfasilitasi komunikasi yang efektif, kolaborasi antar tim, dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang telah mendukung inovasi, pengembangan diri, penghargaan atas prestasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih produktif, dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif tidak hanya memperbaiki kinerja individu, tetapi juga meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Penelitian Abdullahi et al., (2021) menjelaskan bahwa penerapan budaya organisasi yang semakin positif akan memberikan kontribusi optimal terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan pegawai. Penelitian Muslim et al., (2021) juga menemukan hasil bahwa budaya organisasi yang positif memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Strengers & Graamans (2022) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang semakin positif diterapkan dalam organisasi akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian Angeline et al., (2023) juga menjelaskan dengan penerapan budaya organisasi yang

positif memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat penelitian Basuki et al., (2024) dan Saebah & Merthayasa (2024) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.4. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai

Knowledge management (KM) memastikan bahwa pengetahuan yang ada dalam organisasi dikelola dengan baik, memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi yang diperlukan dengan lebih mudah dan efisien. Adanya sistem KM yang efektif, pengetahuan dapat disebarkan dan diterapkan secara tepat waktu, membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik dan cepat. Proses ini mencakup pencarian, penangkapan, berbagi, dan penerapan pengetahuan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kompetensi individu dan tim. KM mendorong inovasi dengan memberikan landasan bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru berdasarkan pengetahuan yang ada. Ketika karyawan dapat mengakses dan memanfaatkan pengetahuan yang relevan, mereka lebih mampu menyelesaikan masalah, membuat keputusan yang lebih baik, dan meningkatkan efisiensi kerja mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muslim et al., (2021) mengemukakan bahwa adanya penerapan *knowledge management* yang efektif akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian Sitorus et al., (2022) menjelaskan semakin tinggi penerapan *knowledge management* dalam

suatu organisasi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Angeline et al., (2023) menyatakan bahwa semakin baik *knowledge management* dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Nelson & Gunawan (2023) dan Andini & Ekhsan (2024) yang menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement yang tinggi mencerminkan komitmen emosional dan intelektual pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi. Pegawai yang terlibat secara penuh cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan proaktif dalam menjalankan tugas-tugas mereka, secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. *engagement* yang kuat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga pegawai lebih cenderung untuk memberikan upaya ekstra dan bekerja dengan lebih efisien. *Employee engagement* juga berkontribusi pada pengurangan tingkat absensi dan turnover, yang secara tidak langsung meningkatkan stabilitas tim dan konsistensi dalam kinerja organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* yang tinggi tidak hanya memperbaiki kinerja individu, tetapi juga berperan penting dalam kesuksesan jangka panjang organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi et al., (2021) mengemukakan bahwa dengan tingginya tingkat *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai

memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian Sitorus et al., (2022) menjelaskan bahwa semakin tinggi *employee engagement* dari seorang pegawai dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Angeline et al., (2023) menyatakan bahwa dengan adanya *employee engagement* yang dimiliki oleh pegawai dapat berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil penelitian Zeer et al., (2023) menjelaskan bahwa semakin tinggi *employee engagement* pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin optimal. Hasil penelitian Nelson & Gunawan (2023) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat hasil penelitian Basuki et al., (2024) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

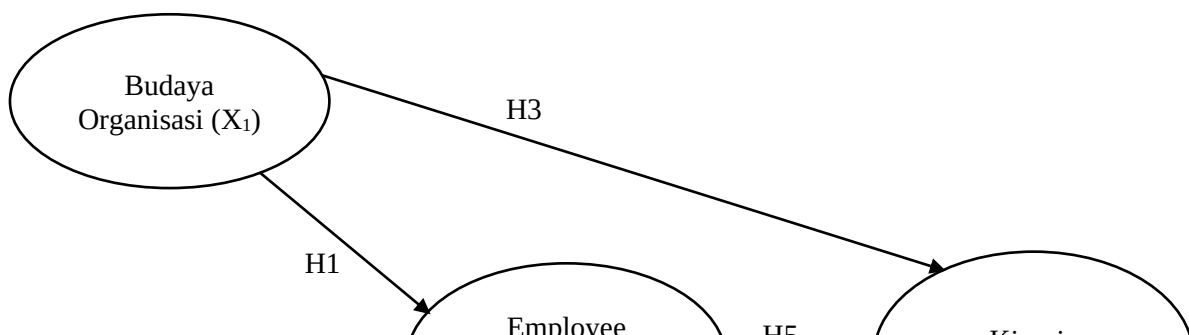
2.6. Model Empirik Penelitian

Kerangka pemikiran teoritis akan menunjukkan kerangka berpikir dalam suatu penelitian, dan biasanya dapat diartikan sebagai kerangka hubungan antara konsep yang akan diteliti atau akan diukur dalam suatu penelitian. Pada kerangka berpikir ini, menunjukkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel intervening, variabel bebas dan variabel intervening terhadap variabel terikat. Kerangka pemikiran dalam penelitian memberikan gambaran mengenai pengaruh budaya

organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

Budaya organisasi dianggap sebagai fondasi yang mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, di mana budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung. Sebagai sistem nilai, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh organisasi, budaya organisasi membentuk sikap dan perilaku karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja individu maupun kolektif. *Knowledge management* merupakan proses penting dalam mengelola pengetahuan yang ada dalam organisasi untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan manajemen pengetahuan yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi, membagikan, dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki karyawan, sehingga meningkatkan kinerja mereka. *Employee engagement* berperan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini, karena keterlibatan karyawan yang tinggi diharapkan dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan *knowledge management* dengan kinerja pegawai. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen dan performa yang lebih baik, sehingga kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih optimal. Model kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Penelitian





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis 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 (X_1) dan *knowledge management* (X_2), variabel intervening *employee engagement* (Z), dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

3.2. Populasi dan Sampel

Ferdinand (2016) mengemukakan arti dari populasi adalah himpunan dari semua komponen baik yang berupa peristiwa, keadaan atau orang yang memiliki

ciri atau kepribadian yang sama sebagai pusat perhatian dari seorang peneliti mengingat hal itu dilihat sebagai suatu segenap penelitian. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPP Madya Dua Semarang dengan jumlah 109 pegawai.

Jumlah populasi pada penelitian ini hanya 109 orang pegawai yang bekerja di KPP Madya Dua Semarang, dan mengingat jumlahnya masih cukup terbatas, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 109 responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data memiliki peran yang sangat penting dalam penelitian karena menentukan jenis dan metode pengumpulan data yang akan digunakan. Terdapat dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, merujuk pada data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2019). Data primer akan dikumpulkan dari pegawai KPP Madya Dua Semarang, terkait variabel budaya organisasi, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.
2. Data sekunder, data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya, seperti laporan, dokumen, atau catatan yang telah disusun oleh pihak lain (Sugiyono, 2019).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data primer

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner, sebuah alat pengumpulan informasi yang menyajikan pertanyaan atau pernyataan terstruktur kepada responden (Sugiyono, 2019).. Tujuan utamanya adalah untuk memperoleh tanggapan dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel budaya organisasi, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

Kuesioner diukur menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2019) menyatakan mengenai skala Likert yaitu skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan. Skala *Likert* dalam penelitian yaitu :

Tabel 3.1
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2019.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literatur, berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5. Variabel dan Indikator

Adapun variabel penelitian ini antara lain:

1. Variabel bebas (*Independent*), yaitu variabel yang berpengaruh terhadap variabel lain atau variabel terikat (*Dependent*), variabel bebasnya meliputi:
 - a. Budaya organisasi (X1)
 - b. *Knowledge management* (X2)
2. Variabel Intervening, yaitu variabel antara yang letaknya di tengah-tengah variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tersebut tidak langsung berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan adalah *Employee engagement* (Z)
3. Variabel terikat (*Dependent*), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja pegawai (Y).

Ringkasan definisi operasional variabel dalam riset kali ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Budaya Organisasi Seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan secara konsisten oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja, serta menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi, dan dapat membedakan satu organisasi dengan yang lainnya	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian ke hal yang rinci 3. Orientasi hasil 4. Orientasi tim 5. Keagresifan 6. Stabilitas	Strengers & Graamans (2022)
2.	<i>Knowledge Management</i> Pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan dari individu maupun prosedur standar organisasi, dengan tujuan menciptakan nilai baru, mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, memperbaiki kinerja dan keunggulan kompetitif, serta mengoptimalkan penggunaan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi dan menambah nilai dalam proses bisnis	1. Frekuensi berbagai pengetahuan 2. Ketersediaan berbagai pengetahuan 3. Kualitas pengetahuan yang dibagikan 4. Penggunaan teknologi dalam berbagai pengetahuan 5. Kolaborasi antar divisi atau tim	Muslim et al., (2021)
3.	<i>Employee Engagement</i> Keterlibatan dan komitmen karyawan yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam sikap positif, semangat, dedikasi, serta hubungan emosional dan intelektual yang tinggi dengan pekerjaannya, juga melibatkan antusiasme dan keterikatan fisik, emosional, serta kognitif karyawan terhadap organisasi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi	1. Antusias dengan pekerjaan 2. Dedikasi terhadap tugas atau tujuan organisasi 3. Keterlibatan emosional dalam pekerjaan 4. Fokus penuh dalam pekerjaan yang dilakukan 5. Merasa senang saat bekerja 6. Rasa bangga dengan pekerjaan	Zeet et al., (2023)
4.	Kinerja Pegawai Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode waktu tertentu, sesuai dengan standar, target, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, yang mencerminkan tingkat produktivitas dan keberhasilan pegawai dalam menjalankan perannya untuk memenuhi ekspektasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi	1. Produktivitas 2. Kualitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya 5. Inisiatif kerja 6. Kerjasama tim	Anitha (2014)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, serta masa kerja. Sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden dari masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel budaya organisasi, *knowledge management*, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

Pengukuran masing-masing variabel penelitian dengan lima pilihan skor, dari angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Untuk tujuan deskripsi jawaban responden, angka indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2016):

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

Dimana:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1.

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2.

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

3.6.2. Analisis Inferensial

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model

pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

3.6.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model.

1. Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* ≥ 0.7 adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading faktor* ≥ 0.5 masih diterima. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

Discriminant Validity dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih tinggi dari pada nilai korelasi di

antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

2. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Ada 2 (dua) metode yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas dalam PLS, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

3.6.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) adalah yang disebut Inner Model atau disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Pengujian *inner model* yang dilakukan meliputi (Ghozali, 2021).

1. Uji R- Square (R^2)

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen dilihat dari besarnya koefisien determinasi *R-Square* (R^2) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* (R^2) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria R^2 terdiri dari tiga kasifikasi, nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai kuat, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

2. Uji f -Square (f^2)

Pengujian f -Square dilakukan untuk mengetahui pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Menurut Ghozali (2021), kriteria pengukuran f -Square sebagai berikut:

- a) Nilai f^2 0,35 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh besar.
- b) Nilai f^2 0,15 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh menengah atau sedang.
- c) Nilai f^2 0,02 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh kecil.

3. Model_Fit

Agar model memenuhi kriteria model fit, nilai SMSR harus kurang dari 0,05. Namun berdasarkan penjelasan dari situs SMARTPLS, batasan atau kriteria model fit dengan melihat nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square <0,10 atau < 0,08 (Cangur & Ercan, 2015).

4. Q Square (Q^2)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai Q square. Q -Square dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q -Square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya Q^2 yang didapat dari $(1 - SSE/SSO)$. SSE adalah singkatan dari *Sum Square Error* dan

SSO adalah *Sum Square Observation*.

3.6.2.3. *Path Coefficient*

Path Coefficient merupakan suatu model analisis jalur yang sistematis untuk membandingkan berbagai jalur yang bisa memengaruhi secara langsung atau tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2021).

3.6.2.4. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Dengan metode PLS, maka model yang diuji dapat mempergunakan asumsi bahwa data tidak harus berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan indikator tidak harus dalam bentuk refleksif karena dapat pula berbentuk formatif (Ghozali, 2021). Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., (2014) menjelaskan dalam menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali, 2021).

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai t-hitung > t- tabel (1.96) pada taraf signifikansi 5% maka diterima atau signifikan (Ghozali, 2021).

3.6.2.5. Uji Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap* yang dilakukan dalam program SmartPLS.



BAB IV

HASIL PENELITIAN 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.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. 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 4.1
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
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 4.1 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.

4.1.2. 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 $(1 \times 109) : 5 = 21,8$, hingga $(5 \times 109) : 5 = 109$, 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:

4.1.2.1. Variabel Budaya Organisasi

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

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		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 4.2 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.

4.1.2.2. Variabel *Knowledge Management*

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

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Management*

Indikator		Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
		STS		TS		N		S		SS			
		1	2	3	4	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 4.3 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.

4.1.2.3. Variabel *Employee Engagement*

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

Tabel 4.4
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 atau tujuan organisasi	0	0	0	0	11	33	65	260	33	165	91,60	Tinggi
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 4.4 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.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

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

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		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

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
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.

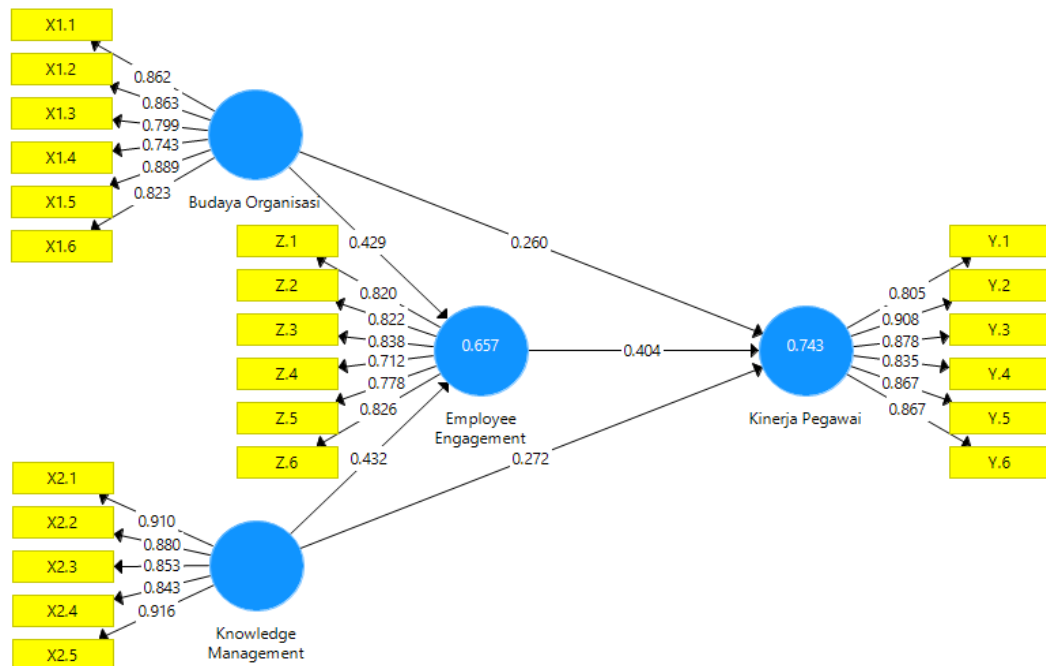
Tabel 4.5 menjelaskan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah 91,43, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada organisasi yang menjadi objek penelitian sudah sangat baik, karena semua indikator kinerja pegawai telah 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.

4.2. Analisis Inferensial

4.2.1. 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 4.1. Outer Model

Gambar 4.1 menunjukkan jika budaya organisasi akan diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu X1.1 – X1.6, variabel *knowledge 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.

4.2.1.1. 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 4.6
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 4.6 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 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

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

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.7 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. Hasil 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 4.8 berikut:

Tabel 4.8
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 4.8 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.

4.2.1.2. 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 4.9 mengenai hasil uji reliabilitas:

Tabel 4.9
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 4.9 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.

4.2.2. 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:

4.2.2.1. 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 4.10***R-Square***

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Employee Engagement	0.657	0.651
Kinerja Pegawai	0.743	0.736

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 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.

4.2.2.2. *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 4.10 berikut:

Tabel 4.11
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 4.11 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, sedangkan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai masuk dalam kategori pengaruh sedang, dengan nilai 0,218 yang terletak di antara 0,15 – 0,35.

4.2.2.3. 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 4.12
Hasil Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,074	0,074

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 mengemukakan bahwa hasil output menghasilkan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0,074, baik untuk saturated model maupun estimated model. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai SRMR tersebut kurang dari 0,08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan sudah memenuhi kriteria kecocokan (fit).

4.2.2.4. 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 4.13
Hasil Q-Square

	SSO	SSE	Q² (=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 4.13 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 engagement* memiliki relevansi prediktif terhadap kinerja pegawai.

4.2.3. 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 4.14
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 4.14 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.

4.2.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan guna menganalisis 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 (H_a) diterima. Sebaliknya, apabila nilai t-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$, hipotesis nol (H_o) diterima. Berdasarkan hasil *bootstrapping*, pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15
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 4.15 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 (H_3) 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 (H_4) yang menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

5. Pengaruh *Employee Engagement* 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.

4.2.5. 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 4.16
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 4.16 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.

4.3. 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 alpanya. 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 alfabanya. 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 engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1. 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.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi, *knowledge management*, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung teori bahwa budaya organisasi yang menekankan inovasi, kolaborasi, orientasi hasil, dan stabilitas tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai tetapi juga berkontribusi melalui peningkatan *employee engagement*. Hasil ini konsisten dengan penelitian Abdullahi et al. (2021), Angeline et al. (2023), Basuki et al. (2024), dan Saebah & Merthayasa (2024), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi.

Hasil ini mendukung teori bahwa *knowledge management*, melalui proses *knowledge discovery*, *knowledge sharing*, dan *knowledge creation*, berkontribusi signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sitorus et al. (2022), Muslim et al. (2021), Nelson & Gunawan (2023), dan Andini & Ekhsan (2024), yang menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi kerja, kolaborasi, dan kepuasan pegawai, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini juga memperkuat teori yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan variabel mediasi strategis dalam hubungan antara budaya organisasi, *knowledge management*, dan kinerja pegawai. Hasil ini konsisten dengan penelitian Zeer et al. (2023), Rahman et al. (2023), dan Nelson & Gunawan

(2023), yang menekankan bahwa keterlibatan pegawai, yang ditandai dengan motivasi tinggi, dedikasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan, memainkan peran penting dalam mengoptimalkan dampak budaya organisasi dan knowledge management terhadap kinerja.

Penelitian ini tidak hanya memperkuat fondasi teoritis terkait hubungan antara budaya organisasi, knowledge management, employee engagement, dan kinerja pegawai, tetapi juga mendorong eksplorasi lebih lanjut mengenai bagaimana faktor-faktor organisasi lainnya, seperti gaya kepemimpinan dan adopsi teknologi, dapat memperkuat hubungan ini untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang dapat diimplementasikan oleh organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, *knowledge management* serta peningkatan *employee engagement*:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tertinggi dalam budaya organisasi adalah orientasi hasil, sedangkan indikator terendah adalah orientasi tim. Oleh sebab itu, KPP Madya Semarang perlu mempertahankan fokus pada pencapaian hasil melalui target yang jelas dan terukur, sembari memperkuat kerja sama antarpegawai dengan membangun sinergi tim yang lebih solid. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan tim, program penghargaan berbasis tim, serta forum rutin untuk mendiskusikan pencapaian bersama.

2. Hasil penelitian menunjukkan jika indikator tertinggi adalah *knowledge creation*, yang menunjukkan bahwa organisasi mendukung inovasi dan penciptaan pengetahuan baru. Indikator *knowledge discovery* menunjukkan nilai terendah, sehingga perlu diupayakan peningkatan kemampuan KPP Madya Dua Semarang dalam mengidentifikasi dan mengeksplorasi informasi baru. Langkah strategis meliputi penggunaan teknologi big data untuk mendeteksi tren, pelatihan pencarian informasi strategis, serta pengembangan sumber daya untuk mendorong eksplorasi ide-ide baru.
3. Hasil penelitian menunjukkan indikator tertinggi dalam *employee engagement* adalah rasa bangga terhadap pekerjaan, sedangkan indikator terendah adalah fokus penuh dalam pekerjaan. KPP Madya Dua Semarang perlu menjaga kebanggaan pegawai terhadap peran mereka melalui pengakuan formal atas kontribusi yang signifikan, sekaligus meningkatkan fokus pegawai dengan memperbaiki manajemen beban kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung konsentrasi. Penyediaan ruang kerja yang nyaman, pelatihan manajemen waktu, dan pengurangan distraksi dalam proses kerja dapat menjadi langkah penting untuk mencapai hal ini

5.4. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan metode kuantitatif melalui kuesioner memberikan hasil yang terukur, namun keterbatasannya terletak pada kurangnya eksplorasi mendalam terkait persepsi atau alasan di balik tanggapan responden.

Pendekatan kualitatif dapat memberikan wawasan tambahan mengenai dinamika budaya organisasi, *knowledge management*, dan *employee engagement*.

Penelitian ini hanya mencakup variabel budaya organisasi dan *knowledge management* saja, sehingga belum mencakup keseluruhan faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* dan kinerja pegawai. Pengukuran kinerja pegawai didasarkan pada indikator yang bersifat reflektif dan persepsi responden. Hal ini dapat menyebabkan hasil yang subjektif, terutama jika ada bias dalam penilaian diri responden

5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan atas keterbatasan hasil penelitian, disarankan bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk melengkapi pendekatan kuantitatif, penelitian selanjutnya dapat mengadopsi metode kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, guna menggali lebih dalam persepsi, pengalaman, dan alasan di balik tanggapan responden. Penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk menambahkan variabel baru, seperti gaya kepemimpinan, transformasi digital, atau keseimbangan kerja-kehidupan, dapat membantu mengidentifikasi faktor lain yang berkontribusi pada *employee engagement* dan kinerja pegawai.

Bagi penelitian selanjutnya juga diharapkan dengan selain menggunakan persepsi responden, penelitian mendatang dapat melibatkan data kinerja yang lebih objektif, seperti laporan produktivitas, evaluasi manajerial, atau indikator hasil kerja yang terukur secara kuantitatif.

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 Organizational 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 Organizational Change: 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 Hilton 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., & Hutasuht, 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/IJARBS/v8-i3/3939>