

**ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

**BINAWAN FEBRIARTO
NPM: 231003611010598**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
SEMARANG
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya”.

Semarang, September 2025

Yang membuat pernyataan

BINAWAN FEBRIARTO

NPM: 231003611010598

PERSETUJUAN TESIS

**ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

**BINAWAN FEBRIARTO
NPM: 231003611010598**

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Suparjo, MP

Dr. Drs. Aris Mardiyono, MM

PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:

**BINAWAN FEBRIARTO
NPM: 231003611010598**

Semarang, 25 September 2025

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Suparjo, MP

Dr. Drs. Aris Mardiyono, MM

Dosen Penguji

Dr. Dra. Tri Widayati, M.Si

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Prof. Dr. Gita Sugiyarti, SE., M.Si

IDENTITAS PENGUJI TESIS

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

JUDUL TESIS :

**ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

Nama : Binawan Febrianto
NPM : 231003611010598
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 23 September 2025

DOSEN PEMBIMBING :

Ketua : Prof. Dr. Suparjo, MP
Anggota : Dr. Drs. Aris Mardiyono, SE, MM

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Suparjo, MP
Dosen Penguji 2 : Dr. Drs. Aris Mardiyono, SE, MM
Dosen Penguji 3 : Dr. Dra. Tri Widayati, M.Si
Tanggal Ujian : 23 September 2025
Nomor SK Penguji :

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat sehat dan nikmat sempat atas barokah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik dan lancar.

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Prof. Dr. Drs. Suparno, M.Si, selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dra. Nurchayati, SE,MM,Akt, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Prof. Dr. Suparjo, MP, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, masukan, dengan penuh sabar dan perhatian dalam penulisan tesis ini.
5. Dr. Drs. Aris Mardiyono, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Dra. Tri Widayati, M.Si, selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis menjalankan perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
8. Pimpinan dan seluruh staff pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

9. Istri dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan doa, dukungan, semangat, dan kasih sayang kepada penulis sehingga dapat tersusun dengan baik penulisan tesis ini.
10. Seluruh keluarga besar, yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
11. Seluruh rekan-rekan mahasiswa di Program MM UNTAG Semarang yang telah memberikan bantuan dan pengalaman menyenangkan selama masa perkuliahan.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut diatas. Akhir kata, semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang,September 2025

Penulis

BINAWAN FEBRIARTO
NPM: 231003611010598

ABSTRACT

ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE
(*Empirical Study at the Semarang City Regional Revenue Agency*)

This study aims to analyze the influence of knowledge management and transformational leadership on employee performance, both directly and indirectly through employee engagement. The population used was 83 employees working at the Semarang City Regional Revenue Agency. The sampling technique used was a census or saturated sampling method, so the entire population, 83 respondents, was used as the research sample. The data source used was primary data, with a questionnaire as the data collection method. The data analysis technique used was Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that knowledge management had a positive and significant effect on employee performance, and transformational leadership had a positive and significant effect on employee performance. Knowledge management had a positive and significant effect on employee engagement, and transformational leadership had a positive and significant effect on employee engagement. Employee engagement has a positive and significant impact on employee performance. The mediation test results showed that employee engagement can mediate the influence of knowledge management and transformational leadership on employee performance.

Keywords: Knowledge Management, Transformational Leadership, Employee Engagement, and Employee Performance.

ABSTRAK

ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement*. Populasi yang digunakan adalah pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dengan jumlah 83 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga seluruh jumlah populasi akan dijadikan sampel penelitian yaitu 83 responden. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi diperoleh bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : *Knowledge Management*, Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, serta rizki-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: “**ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL* DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**”. Tujuan penulisan laporan ini adalah guna memenuhi persyaratan atau menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini kali ini penulis ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga tesis ini ada manfaatnya

Semarang, September 2025

Penulis

BINAWAN FEBRIARTO

NPM: 231003611010598

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
IDENTITAS PENGUJI TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Pertanyaan Penelitian	10
1.4. Tujuan Penelitian	11
1.5. Manfaat Penelitian	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN	13
2.1. Telaah Pustaka	13
2.1.1. Kinerja pegawai	13
2.1.2. <i>Employee Engagement</i>	17
2.1.3. <i>Knowledge Management</i>	20
2.1.4. Kepemimpinan Transformasional	25
2.2. Penelitian Terdahulu	31

2.3. Hubungan antar Variabel dan Rumusan Hipotesis	36
2.3.1. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dengan Kinerja Pegawai	36
2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai	37
2.3.3. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	38
2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i>	39
2.3.5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai	40
2.3.6. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Engagement</i>	41
2.3.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Engagement</i>	42
2.4. Pengembangan Model Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data	44
3.1.1. Jenis Penelitian	44
3.1.2. Sumber Data	45
3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel	45
3.3. Populasi dan Sampel	46
3.4. Metode Pengumpulan Data	47
3.5. Uji Instrumen Penelitian	48
3.5.1. Uji Validitas	48
3.5.2. Uji Reliabilitas	49
3.6. Teknik Analisis Data	50
3.6.1. Analisis Deskriptif	50
3.6.2. Analisis Inferensial	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1. Analisis Deskriptif	56
4.1.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian	56
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel	59

4.1.2.1. Variabel <i>Knowledge Management</i>	59
4.1.2.2. Variabel Kepemimpinan Transformasional	62
4.1.2.3. Variabel <i>Employee Engagement</i>	64
4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai	66
4.2. Analisis Inferensial	68
4.2.1. <i>Outer Model</i>	69
4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen	70
4.2.1.2. Uji Validitas Diskriman	71
4.2.1.3. Uji Validitas Reliabilitas	73
4.2.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	74
4.2.2.1. <i>R-Square</i>	74
4.2.2.2. Model_Fit	75
4.2.2.3. <i>Q-Square</i>	76
4.2.3. Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung	77
4.2.4. Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung	80
4.3. Pembahasan	82
BAB V PENUTUP	94
5.1. Kesimpulan	94
5.2. Saran	96
5.3. Implikasi Teoritis	97
5.4. Implikasi Manajerial	98
5.5. Keterbatasan Penelitian	99
5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	106

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pendapatan Asli Daerah Kota Semarang Periode 2021 sampai 2024	4
Tabel 1.2	Rekapitulasi Absen Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang	6
Tabel 1.3	<i>Research Gap</i>	8
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1	Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	46
Tabel 3.1	Skala Likert	48
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas	49
Tabel 3.3	Hasil Uji Reliabilitas	50
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Penelitian	57
Tabel 4.2	Analisis Deskriptif Variabel <i>Knowledge Management</i>	60
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	62
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	64
Tabel 4.5	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	66
Tabel 4.6	Hasil <i>Outer Loading</i>	70
Tabel 4.7	Hasil <i>Average Variant Extracted</i>	71
Tabel 4.8	Hasil <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	72
Tabel 4.9	Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	73
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas	74
Tabel 4.11	Hasil <i>R-Square</i>	75
Tabel 4.12	Hasil Model_Fit	76
Tabel 4.13	Hasil <i>Q-Square</i>	76
Tabel 4.14	Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung	77
Tabel 4.15	Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung	81

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Pengembangan Model Penelitian	43
Gambar 4.1. Hasil <i>Outer Model</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	107
Lampiran 2. Tabulasi Kuesioner	111
Lampiran 3. Hasil Olah Data	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu peran strategis sumber daya manusia baik sebagai individu maupun tim adalah sebagai penggerak utama kinerja organisasi. Setiap instansi perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan pegawainya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Kunci sukses instansi bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja, tetapi sangat tergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga salah satu komponen utama adalah pegawai yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan program-program organisasi. Organisasi berusaha mengembangkan kemampuan pegawai dengan beragam usaha untuk mendukung keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Usaha yang dilakukan instansi dalam mengembangkan kemampuan pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan akhirnya yakni output yang sesuai dengan tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017).

Kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja pegawai adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan instansi. Kinerja organisasi menjadi penting dalam pencapaian tujuan instansi dan kinerja organisasi itu sendiri ditentukan oleh setiap pegawai dalam hal menjalankan tugas dan pekerjaan. Kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah pegawai dalam instansi. Pada kenyataannya upaya untuk memaksimalkan kinerja pegawai bukan sebuah hal yang mudah, padahal untuk mencapai sebuah keberhasilan pada perusahaan dibutuhkan kinerja pegawai yang semaksimal mungkin sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja, baik tim atau kelompok dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja sebuah organisasi. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor internal pegawai, faktor internal organisasi dan faktor eksternal instansi (Hasibuan, 2017).

Kinerja pegawai akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Melalui pendaaygunaan *Knowledge Management* yang didukung oleh karyawan unggul yang dikelola. *Knowledge Management* (pengetahuan manajemen) sangat penting bagi setiap pegawai suatu instansi. Hal tersebut bertujuan untuk melihat cara penanganan pengetahuannya pada berbagai tingkatan dalam organisasi/instansi (Auliana dan Achmad, 2023).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya *knowledge management* atau manajemen pengetahuan yang menyediakan penyimpanan terpusat untuk data dan informasi penting, memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi yang mereka butuhkan dengan cepat. Dengan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk mencari informasi, pegawai dapat fokus

pada pekerjaan utama mereka, meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan memfasilitasi dokumentasi proses, prosedur, dan praktik terbaik. Pegawai yang mengikuti standar yang telah terbukti efektif cenderung menghasilkan kerja dengan kualitas yang lebih tinggi dan konsisten. Manajemen pengetahuan memungkinkan penyebaran pengetahuan dan pengalaman dari pegawai berpengalaman ke pegawai baru atau kurang berpengalaman. Pegawai yang mendapatkan pengetahuan ini dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai.

Banyak situasi keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) selalu erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan juga menjadi pemicu bagi berkembang atau tidak dari sebuah organisasi. Oleh sebab itulah baik dalam perusahaan swasta maupun pemerintah, gaya kepemimpinan yang selalu berpengaruh terhadap kepuasan yang berdampak pada peningkatan kinerja (Akmal dan Danupranata, 2016). Kepemimpinan Transformasional dapat didefinisikan pula sebagai perilaku yang mengubah bawahannya untuk naik di atas kepentingan diri mereka sendiri dengan mengubah semangat, cita-cita, minat, dan nilai-nilai mereka, dan memotivasi mereka untuk melakukan yang lebih baik dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana individu bergabung bersama orang lain dan menciptakan hubungan yang mengangkat tingkat motivasi dan etika baik pada pemimpin maupun pengikut (Akmal dan Danupranata, 2016).

Kepemimpinan transformasional dipandang lebih efektif dan kinerja lebih tinggi dari pada para pemimpin yang tidak transformasional. Kepemimpinan juga

dapat menjadi masalah bagi pegawai yang akan berdampak pada kinerjanya. Pemimpin harus bertindak proaktif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh seluruh komponen instansi. Pemimpin harus mampu menjadi teladan bagi pengikut atau bawahannya. Seperti halnya kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja dan sikap pengikut. Pemberian motivasi kerja oleh seorang pemimpin merupakan tindakan positif yang dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja bagi pengikutnya. Pegawai akan memberikan kontribusinya atau kinerja yang optimal bagi instansi apabila mereka merasa dihargai dan ikut dilibatkan secara langsung dalam memajukan instansi atau instansi.

Penelitian ini mengambil obyek pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang disebabkan karena adanya permasalahan dari segi kepemimpinan transformasional, pegawai yang merasa kurang mendapatkan perhatian dan motivasi dari pimpinan. Beberapa pegawai juga berpendapat bahwa dalam kepemimpinan pada saat ini berbeda dengan yang sebelumnya. Pegawai merasa lebih dekat dan diperhatikan oleh seorang pemimpin sebelum ada pergantian pimpinan dari Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Alasan pemilihan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang sebagai objek penelitian didasarkan pada adanya fenomena terkait Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dari tahun ke tahun menunjukkan perkembangan namun belum sepenuhnya mencapai target yang telah ditetapkan. Perkembangan PAD ini mencerminkan bagaimana kinerja Bapenda dalam mengelola potensi pendapatan daerah, baik melalui pajak maupun retribusi daerah. Dengan melihat tren realisasi

PAD dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir, menarik untuk diteliti lebih lanjut bagaimana upaya yang dilakukan Bapenda dalam meningkatkan penerimaan daerah dan sejauh mana pencapaian tersebut mampu mendukung pembangunan Kota Semarang. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Jumlah Pendapatan Asli Daerah Kota Semarang Periode 2021 sampai 2024

No	Tahun	Pendapatan Daerah		
		Target Penerimaan (Rp)	Realisasi Penerimaan (Rp)	Persentase (%)
1	2021	5.115.782.364.563	4.822.887.281.737	94,27
2	2022	5.018.846.406.339	4.969.436.543.013	99,02
3	2023	5.436.449.507.546	5.352.871.275.779	98,46
4	2024	5.732.070.893.623	5.467.826.728.481	95,39

Sumber: Bapenda Kota Semarang, 2025.

Tabel 1.1 menunjukkan perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Semarang selama periode 2021 hingga 2024. Data tersebut menggambarkan bahwa dari tahun ke tahun, target penerimaan PAD cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2021, target PAD sebesar Rp5.115.782.364.563 dengan realisasi sebesar Rp4.822.887.281.737 atau 94,27%. Tahun 2022, meskipun target PAD sedikit menurun menjadi Rp5.018.846.406.339, realisasi penerimaan mencapai Rp4.969.436.543.013 atau 99,02%, yang menunjukkan tingkat pencapaian tertinggi selama periode penelitian. Pada tahun 2023, target PAD kembali meningkat menjadi Rp5.436.449.507.546, dengan realisasi Rp5.352.871.275.779 atau 98,46%. Sedangkan pada tahun 2024, target PAD ditetapkan sebesar Rp5.732.070.893.623, namun realisasi hanya mencapai Rp5.467.826.728.481 atau 95,39%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun secara nominal realisasi PAD Kota Semarang setiap tahunnya mengalami peningkatan, capaian persentasenya belum sepenuhnya konsisten dalam memenuhi target. Tahun 2022 menjadi capaian terbaik karena realisasi PAD hampir menyamai target dengan selisih yang sangat kecil. Namun pada tahun 2021 dan 2024, capaian PAD masih berada di bawah 96%, menunjukkan bahwa target penerimaan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini mengindikasikan adanya fluktuasi dalam pencapaian PAD meskipun tren peningkatan target terus dilakukan oleh pemerintah daerah. Permasalahan yang muncul adalah adanya kesenjangan antara target dan realisasi PAD yang berulang pada beberapa tahun, sehingga mengindikasikan bahwa strategi optimalisasi penerimaan daerah belum berjalan secara konsisten

Selain permasalahan pencapaian Pendapatan Asli Daerah (PAD), kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang juga menjadi perhatian penting. Salah satu indikator yang mencerminkan adanya pelanggaran kinerja adalah tingkat ketidakhadiran pegawai, karena absensi yang tinggi dapat berdampak pada efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi. Ketidakhadiran pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.2

Rekapitulasi Absen Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang

No	Periode	Jumlah Pegawai	Pegawai Tidakhadir	Terlambat	Cepat pulang	Hari kerja	Persentase pegawai tidak hadir
2	2021	66	19	10	6	240	28.8%
3	2022	63	16	12	10	240	25.4%
4	2023	75	21	11	9	240	28.0%
5	2024	83	27	10	9	240	32.5%

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang, tahun 2025

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dari tahun ke tahun cenderung fluktuatif namun relatif tinggi. Hal tersebut tidak hanya terkait absensi penuh, fenomena keterlambatan masuk kerja maupun pulang lebih awal juga masih ditemukan pada sebagian pegawai. Hal ini mencerminkan adanya permasalahan kedisiplinan yang dapat berdampak pada efektivitas kerja organisasi. Ketidakhadiran pegawai dalam jumlah yang cukup signifikan berpotensi menghambat kelancaran pelaksanaan tugas, mengurangi produktivitas, serta melemahkan kualitas pelayanan publik yang diberikan. Kondisi ini pada akhirnya dapat memengaruhi kemampuan Bapenda dalam mengoptimalkan kinerjanya, khususnya dalam pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang menjadi tujuan utama lembaga tersebut. Oleh karena itu, diperlukan perhatian khusus terhadap pengelolaan kinerja pegawai agar peran Bapenda dalam mendukung pembangunan daerah dapat berjalan lebih maksimal. Selain itu, faktor-faktor seperti penerapan knowledge management dan gaya kepemimpinan transformasional juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penerapan kedua aspek tersebut diharapkan mampu mendorong kedisiplinan, meningkatkan efektivitas kerja, dan memperkuat kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini dilakukan karena adanya fenomena kesenjangan penelitian yang berbeda-beda (*research gap*) dari temuan terdahulu yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3
Research Gap

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja pegawai	Muslim et al., (2021), Sitorus et al., (2022), dan Nelson & Gunawan (2023)	<i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Auliana & Achmad (2023) dan Rahman et al., (2023)	<i>Knowledge management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai	Chan (2020), Hardiyanti et al., (2022), dan Nurlitasari et al., (2022)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Maskurochman et al., (2020) dan Mirda & Prasetyo (2022)	Kepemimpinan transformasional <i>tidak</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Beberapa penelitian terdahulu, 2025

Tabel 1.2 memperlihatkan adanya research gap terkait pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pada variabel *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional, sebagian penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, namun penelitian lain menemukan bahwa *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan. Perbedaan hasil temuan tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi dalam penelitian sebelumnya, sehingga perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk memperkuat bukti empiris mengenai pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan *employee engagement* sebagai variabel intervening untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut.

Employee engagement dipilih sebagai variabel intervening karena keterikatan pegawai memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan komitmen yang lebih besar dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mampu memaksimalkan potensi *knowledge management* maupun kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam organisasi. Dengan kata lain, meskipun *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional telah dijalankan, tanpa adanya keterikatan pegawai yang kuat, hasilnya tidak akan optimal terhadap peningkatan kinerja. Oleh sebab itu, *employee engagement* dianggap relevan sebagai variabel intervening untuk menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan antara *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Fenomena-fenomena diatas, maka penelitian ini tertarik untuk mengambil judul “Analisis Knowledge Management Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)”.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang terlihat dari capaian Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang belum konsisten memenuhi target meskipun setiap tahun menunjukkan tren peningkatan. Ketidaksesuaian antara target dan realisasi tersebut mengindikasikan bahwa

strategi optimalisasi penerimaan daerah belum berjalan secara efektif. Selain itu, kinerja pegawai juga masih menghadapi kendala berupa tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, dan pulang lebih awal yang relatif tinggi. Kondisi ini mencerminkan permasalahan kedisiplinan yang berpotensi menghambat kelancaran tugas, menurunkan produktivitas, serta melemahkan pelayanan publik, sehingga berdampak pada pencapaian target PAD yang menjadi tujuan utama lembaga. Permasalahan lainnya juga ditunjukkan dari adanya inkonsistensi hasil mengenai pengaruh signifikan dan tidak signifikan antara *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement*?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
3. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement*
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai
6. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.
7. Untuk menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Untuk memberikan sumbangan pikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangsih pikiran bagi perusahaan atau instansi sebagai bahan masukan dan informasi guna pengambilan kebijakan pimpinan dalam meningkatkan *employee engagement* dan Kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Kinerja Pegawai

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Mathis dan Jackson (2016), mendefinisikan bahwa Kinerja (*performance*) pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari waktu hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

Hasibuan (2017), Prestasi kerja atau kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi Kerja atau Kinerja pegawai merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Mangkuprawira dan Hubeis (2017), Kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di

dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Veithzal Rivai (2017), "kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa Kinerja pegawai adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan instansi.

2.1.1.2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Rivai (2019) mengungkapkan bahwa ada beberapa manfaat yang dioeroleh dari kinerja pegawai diantaranya (1) Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja yang dihasilkan pegawai; (2) Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya; (3) Sebagai perbaikan kinerja pegawai; (4) Sebagai latihan dan juga pengembangan pegawai; dan (5) Umpan balik sumber daya manusia, yaitu prestasi yang baik/buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

Rivai (2019) juga mengungkapkan bahwa tujuan dari kinerja pegawai, antara lain: (1) Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai; (2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang; (3) Mendorong pertanggung jawaban dari pegawai; (4) Meningkatkan

motivasi kerja; (5) Meningkatkan etos kerja; (6) Sebagai pembeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya; (7) Memperkuat hubungan pegawai melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka; (8) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir; (9) Membantu penempatan pegawai sesuai dengan pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan; dan (10) Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

2.1.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2017), kinerja pegawai merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor instrinsik pegawai (personal atau individu) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Uraian rinci faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor Personal atau Individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja pegawai dalam organisasi.

5. Faktor Kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai 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 pegawai 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.

2.1.1.4. Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian menurut Afandi (2018) adalah:

1. Kualitas hasil kerja, berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dicapai pegawai.
2. Kuantitas hasil kerja, berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dihasilkan pegawai dan biasanya diukur dalam bentuk angka atau padanan angka.
3. Kehadiran, berkaitan dengan tingkat kehadiran pegawai di tempat kerja sesuai dengan jam yang telah ditetapkan.

4. Ketepatan waktu kerja, berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
5. Efisiensi penggunaan sumber daya, berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara bijaksana dan dengan menghemat sumber daya tersebut.
6. Inisiatif kerja, kemampuan pegawai dalam mengambil inisiatif saat bekerja dan memecahkan masalah yang muncul dalam pelaksanaan tugas.

2.1.2. Employee Engagement

2.1.2.1. Pengertian Employee Engagement

Employee engagement adalah salah satu isu terkini yang berkembang dalam pengelolaan sumber daya manusia, berperan dalam mempertahankan bakat di organisasi (Abrianto & Srimulyani, 2021). Nelson (2023) mengemukakan bahwa keterlibatan pegawai merupakan antusiasme dari pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya sehingga pegawai yang memiliki sikap positif dapat memahami apa yang dibutuhkan untuk kepentingan organisasi. *Employee engagement* didefinisikan pertama kali oleh Kahn pada tahun 1990 sebagai suatu keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi melibatkan dirinya dengan pekerjaannya.

Menurut Bedarkar & Pandita (2014), menjelaskan *employee engagement* merupakan masalah kepedulian terhadap pemimpin dan manajer dalam organisasi di seluruh dunia, karena diakui sebagai elemen vital dalam menentukan tingkat efektifitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

Employee engagement diartikan sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat mereka bekerja, yang dibuktikan dengan adanya komitmen karyawan untuk bekerja ekstra di perusahaan. *Employee*

engagement dapat membantu perusahaan untuk mengetahui apakah karyawan terlibat secara aktif dengan pekerjaannya atau hanya meluangkan waktu (Bustomi dkk, 2022).

Employee engagement adalah perasaan emosional pegawai terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; pegawai yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil menurut Allen (Sihombing, 2018).

Employee engagement lebih menekankan pada tingginya semangat yang dimanifestasikan dalam aktifitas kerja (*vigor* dan *absorption*) dan tingginya kegembiraan dalam bekerja (*dedication*). Pekerjaan pegawai dan hubungan atasan-bawahan serta pengaruhnya pada peningkatan *employee engagement* merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan SDM di perusahaan. *Job resources* dapat menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang akan meningkatkan kesungguhan seseorang untuk mendedikasikan diri dalam pekerjaannya (Dewi et al., 2019).

2.1.2.2. Tingkatan *Employee Engagement*

Menurut studi yang dilakukan (Gallup, 2008), terdapat tiga tingkatan *engegement* pada pegawai, yaitu:

a. *Engaged*

Pegawai yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Pegawai ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu

bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. *Not Engaged*

Pegawai dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Pegawai tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

Kemudian juga menurut (Robbins & Judge, 2019), *employee engagement* adalah keterlibatan pegawai, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Kita mungkin bertanya kepada pegawai apakah mereka memiliki akses ke sumber daya dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru, apakah mereka merasa pekerjaan mereka penting dan bermakna, dan apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan dihargai.

2.1.2.3. Aspek *Employee Engagement*

Albdour & Altarawneh (2014) mengemukakan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki tiga aspek, diantaranya (1) *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati; (2) *State engagement* yaitu perasaan

memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan; dan (3) *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

2.1.2.4. Pengukuran *Employee Engagement*

Menurut (Bakker et al., 2008) terdapat tiga indikator untuk mengidentifikasi *employee engagement*, yaitu :

1. *Vigor*, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.
3. *Absorption*, konsentrasi dan minat yang mendalam dalam pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat.

2.1.3. *Knowledge Management*

2.1.3.1. Pengertian *Knowledge Management*

Menurut Sjahrudin (2019) *knowledge management* adalah proses secara efektif terkait dengan eksplorasi, eksploitasi dan berbagi pengetahuan manusia dengan menggunakan teknologi tepat guna dan lingkungan budaya untuk meningkatkan modal intelektual dan kinerja pegawai.

Menurut Rahmawati (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memungkinkan terjadinya penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan bisnis. *Knowledge management* melibatkan identifikasi dan analisis pengetahuan yang tersedia dan dibutuhkan yang

digunakan untuk perencanaan dan pengawasan tindakan untuk meningkatkan kekayaan intelektual guna mencapai tujuan organisasi.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* merupakan suatu sistem, alat untuk mengorganisir sumber daya tidak berwujud untuk mencapai tujuan organisasi. Input dari manajemen pengetahuan adalah aset organisasi yang tidak berwujud seperti pengetahuan, sedangkan Output dari manajemen pengetahuan adalah kemampuan baru, kinerja yang unggul, dan inovasi. Dan Prosesnya terdiri dari upaya menciptakan pengetahuan, berbagi atau mengkomunikasikan dan menerapkan pengetahuan.

2.1.3.2. Elemen Yang Mempengaruhi *Knowledge Management*

Menurut Rahmawati (2016) bahwa *knowledge management* memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: *people*, *process*, dan *technology*. Tiga elemen *knowledge management* yaitu *people*, *process*, dan *technology* merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem *knowledge management*. Berikut penjelasannya :

1. *People*, merupakan aspek yang utama dalam kontribusinya terhadap *knowledge management*. Peran dari *people* disini sangat penting untuk memberikan kontribusi sebagai penghasil *knowledge* itu sendiri dan penyebar *knowledge*. Jika aspek ini tidak diperhatikan dengan baik, yang diartikan menggerakkan aspek manusia sebagai pendukung utama, maka *knowledge management* akan mengalami kegagalan dalam prakteknya. Ini dikarenakan tujuan *knowledge management* itu sendiri tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari faktor manusianya.

2. *Process*, merupakan salah satu bagian dari knowledge management strategy. Proses merupakan hal yang berhubungan dengan proses pengambilan (*capture*) nilai-nilai pengetahuan ke dalam suatu media dan kemudian didistribusikan ke setiap individu lainnya untuk digunakan kembali.
3. *Technology*, merupakan aspek ketiga yang menjadi sebuah alat dalam mendukung unsur *people* maupun *process* berjalan dengan benar. Aspek *technology* merupakan sebuah enabler terjadi suatu pengelolaan pengetahuan, seperti sebagai alat untuk mengatur pengetahuan yang masuk, menyimpan pengetahuan yang dimasukkan kedalam suatu *system knowledge management*. jika aspek ini hanya berdiri sendiri maka keberhasilan dari suatu knowledge management tidak akan tercapai, sebab unsur *technology* hanya sebagai suatu alat pendukung terjadi proses transmisi pengetahuan dan pendukung penyebaran dan pengetahuan dari unsur *people*, artinya unsur *technology* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya kedua unsur lainnya.

2.1.3.3. Fungsi Knowledge Management

Menurut Rahmawati (2016) fungsi aplikasi knowledge management dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

1. *Intermediation* yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikian, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.

2. *Externalization* yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. Externalization dengan demikian adalah menyediakan sharing pengetahuan.
3. *Internalization* adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
4. *Cognition* adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. Cognition merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
5. *Measurement* yaitu kegiatan knowledge management untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management*.

2.1.3.4. Tujuan Knowledge Management

Menurut Rahmawati (2016) penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan bertujuan untuk :

- 1) Peningkatan persaingan pasar dan tingkat inovasi.
- 2) Penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dan mengakuisisi pengetahuan.
- 3) Adanya pemberhentian pegawai dan peningkatan mobilitas pegawai di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan.

- 4) Terdapat kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas ke arah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transnational.
- 5) Perubahan dalam strategi menimbulkan kehilangan pengetahuan, dalam area yang spesifik semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan informasi.
- 6) Adanya persaingan organisasi berdasar pada penguasaan pengetahuan.
- 7) Kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat.
- 8) Kemampuan dalam pengaturan knowledge merupakan kesempatan yang utama untuk mencapai penghematan yang substansial, peningkatan dalam kinerja SDM dan keunggulan bersaing.
- 9) Kebutuhan untuk dapat memperoleh pengetahuan dari sumber-sumber eksternal.
- 10) Penggunaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan
- 11) Pertumbuhan dari barang dan jasa yang knowledge intensif.
- 12) Meningkatkan retensi pegawai melalui penentuan nilai pengetahuan pegawai dan penghargaan.

2.1.3.5. Pengukuran *Knowledge Management*

Menurut Anggapraja (2016) *knowledge management* memiliki tiga indikator yaitu :

1. *Personal knowledge* merupakan pengetahuan yang di peroleh pegawai yang berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain

ide itu di bentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

2. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshory selaku pihak yang mencetuskan knowledge management, salah satu bentuk konkret dari explicit knowledge adalah standar operation prosedur atau prosedur pelaksanaan dasar di buat untuk mempertahankan kualitas dari hasil kerja dan dimana-mana tugas akan semakin mudah dikerjakan
3. *Technology* adalah salah satu elemen pokok yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran explicit knowledge. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini di gunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran knowledge adalah internet, dimana hal ini di dasarkan pada kebutuhan untuk mengakses knowledge dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing knowledge secara “online” internet

2.1.4. Kepemimpinan Transformasional

2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ialah kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan dan membawa perubahan dalam organisasi, dengan cara memengaruhi karyawan agar bekerja keras untuk kepentingan organisasi, menyadarkan karyawan akan pentingnya hasil pekerjaan, menumbuhkan pengetahuan karyawan, serta memotivasi karyawan dan saling bekerja sama (Bustomi dkk, 2022).

Menurut Jun (2017), kepemimpinan transformasional mulai muncul sebagai cara mengatasi suatu keterbatasan, dan penelitian teoritis serta empiris telah diperluas dengan fenomena yang terjadi. Kepemimpinan transformasional juga bisa efektif dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih besar dengan mendorong anggota untuk mencapai tujuan bersama. Pemberdayaan organisasi mendapatkan dampak yang positif karena kepemimpinan transformasional dan meningkatkan sikap anggota yang berorientasi tugas dan kinerja organisasi.

Bai *et al.* (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional digunakan para pemimpin untuk menginspirasi karyawannya melalui visi dengan rasa penerimaan untuk memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan mereka dengan menumbuhkan kesadaran dan penerimaan kepentingan kolektif dan kepentingan bagi diri pegawai sendiri.

2.1.4.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa karakteristik dari kepemimpinan transformasional, antara lain meliputi (Edison et al., 2018):

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.1.4.3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Beberapa dimensi dari kepemimpinan transformasional, antara lain meliputi (Purba & Sudibjo, 2020):

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Kepemimpinan Transformasional juga bercirikan mempunyai pengaruh ideal yang sangat kuat. Para Pemimpin Transformasional adalah tipikal yang secara pribadi berani menyatakan bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan oleh instansi, sehingga pengikutnya tidak pernah berhenti untuk berkeaktifitas dan berinovasi. Pengaruh ideal timbul karena pemimpin mampu mengartikulasikan dengan jelas visi, misi dan tujuan instansi. Pemimpin yang menggunakan Kepemimpinan Transformasional juga konsisten dan percaya kepada orang termasuk anak buahnya, sangat menekankan pencapaian katimbang kelemahan dan kegagalan serta hormat kepada siapapun yang menjadi anggota organisasi instansi (Handriana, 2011).

Kepemimpinan Transformasional memperhatikan individu bahwa masing-masing pegawai itu mempunyai keunikan dan kemampuannya sendiri-sendiri. Karena itu, kepada individu tersebut diberi tantangan sendiri-sendiri yang sesuai, kesempatan untuk belajar, mendelegasikan, *coaching* (pembinaan)

dan diskusi umpan balik pengembangan instansi. Pengembangan dilakukan dengan kesadaran bahwa masing-masing individu berbakat dan layak untuk diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

Pengaruh ideal merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Dengan ini pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan Pengaruh Ideal dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya (Handriana, 2011).

2. Inspirasional Motivasi (*Inspirational Motivation*)

Perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (Handriana, 2011).

Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah kemampuan memberikan inspirasi. Ini adalah contoh-contoh pemimpin yang mempunyai kemampuan menginspirasi. Martin Luther King: “*I have a dream..*” atau Winston Churchill: “kita akan memerangi mereka di pantai-pantai..” atau John F Kennedy: “jangan bertanya apa yang Negara berikan kepadamu, tanyalah yang bisa kamu berikan kepada Negara”. Jadi, kepemimpinan transformasional

mampu memberikan inspirasi pada saat instansi baru mulai akan tumbuh, saat tumbuh, berkembang maupun saat akan mengalami penurunan. Pemimpin ini dapat mengatasi ancaman dan mencari peluang untuk pembelajaran maupun pencapaian tujuan instansi (Handriana, 2011).

Contohnya pada awal tahun memimpin Chrysler Iacocca rela digaji 1 USD sepanjang tahun. Di Asia Tenggara, menurut Gill, pemimpin yang mempunyai karakter seperti ini adalah Dr Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia. Mahathir melancarkan “Vision 2020” yang diyakini telah berhasil membuat Malaysia maju pesat bahkan bisa menyalip Indonesia dan negara lain di Asia Tenggara. (Handriana, 2011).

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi Intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa

mendorong staff supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah (Handriana, 2011).

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian tinggi kepada intelektual dan imajinasi dari pengikutnya. Mereka sangat menghindari *status quo* dan jebakan zona nyaman. Pemimpin jenis ini mendorong para pengikutnya untuk berani berimajinasi dan berkreaitivitas. Bahkan, selain logika, juga didorong untuk berani menggunakan intuisi. Kepemimpinan transformasional menggunakan stimulasi intelektual sebagai bagian dari pemberdayaan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Contoh terbesar dari pemimpin jenis ini adalah Socrates Banyak yang sebelumnya menilai Socrates sebagai *trouble maker* tapi sesungguhnya dia adalah tipe penentang sejati terhadap *status quo*. David Ogilvy, guru periklanan dunia dari WPP Group, mengatakan: pemimpin jenis ini sama sekali bukan berkarakter *orthodox*. Dia bukan anti inovasi, bahkan inovasilah ciri dari kepemimpinannya karena instansi memang tidak akan bisa tumbuh tanpa inovasi (Handriana, 2011).

4. Perhatian secara Individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Kepemimpinan Transformasional lebih menarik bagi pegawai yang berpendidikan tinggi karena pegawai yang

berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalis dan pengembangan diri. Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan *extra effort* untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Kepemimpinan Transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif (Handriana, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut, maka Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge (2018), antara lain:

1. Pengaruh ideal, pemimpin memiliki pengaruh yang diakui bawahannya
2. Motivasi inspirasional, pemimpin dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya.
3. Stimulasi intelektual, pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya
4. Perhatian individu, perilakunya dan perhatian pimpinan terhadap anak buah yang sifatnya individual.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi pijakan teoritis yang kuat sekaligus referensi penting bagi studi ini. Melalui kajian tersebut, peneliti dapat lebih mudah memahami keterkaitan antarvariabel, menelusuri konsistensi temuan sebelumnya, serta mengidentifikasi peluang kontribusi baru yang dapat memperkaya

pengembangan ilmu pengetahuan. Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dan dijadikan rujukan dalam penelitian ini disajikan pada bagian berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Temuan
1	Chan (2020) Transformational Leadership, Self-Efficacy and Performance of Volunteers in Non-Formal Voluntary Service Education	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Self efficacy	Analisis Jalur	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap self efficacy 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Maskurochman et al., (2020) The Influence of Transformational Leadership, Organizational Support, and Job Satisfaction on Motivation and Employee Performance	Independen: Kepemimpinan transformasional, Dukungan organisasi, dan Kepuasan kerja Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Motivasi kerja	SEM-AMOS	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan kinerja pegawai 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai
3	Muslim et al., (2021) The Effect of Knowledge Management, Employee Engagement, and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable	Independen: Knowledge management, Employee engagement, dan Motivasi intrinsik Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Budaya organisasi	SEM-PLS	1. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi 2. <i>Knowledge management</i> dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Temuan
4	Hardiyanti et al., (2022) The Influence of Corporate Culture and Transformational Leadership against Employee Performance Mediated By Employee Engagement at PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk	Independen: Budaya organisasi dan Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Employee engagement	SEM-PLS	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Mirda & Prasetyo (2022) Job Characteristics, Job Involvement, and Transformational Leadership's Effects on Employee Performance through Work Engagement	Independen: Karakteristik pekerjaan, Keterlibatan kerja, dan Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja pegawai Dependen: Work engagement	SEM-PLS	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Nurlitasari et al., (2022) The Effect of Transformational Leadership on Work Performance through Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables: Case Study on Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Employees	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Kepuasan kerja dan Employee engagement	SEM-AMOS	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dan kepuasan kerja 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Temuan
7	Sitorus et al., (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	Independen: Talent management dan Knowledge management Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Employee engagement	Analisis Jalur	1. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement 2. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Auliana & Achmad (2023) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada PT. Gendhis Multi Manis	Independen: <i>Knowledge management</i> , Lingkungan kerja, dan Beban kerja Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Kepuasan kerja	SEM-PLS	1. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
9	Nelson & Gunawan (2023) Analysis of Knowledge Management, Talent Management, Employee Recognition on Employee Performance Mediated By Employee Engagement	Independen: Knowledge Management, Talent Management, Employee Recognition Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Employee engagement	SEM-PLS	1. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement 2. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Rahman et al., (2023) The Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as the Intervening Variable on PT Kereta Api	Independen: Talent management dan Knowledge management Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Employee	Analisis Jalur	1. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement 2. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap employee engagement 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Temuan
	Indonesia (Persero) Division Regional I Sumut	engagement		pegawai
11.	Tasya Ayu Wirandini, Ilham Mubaraq Ritonga, Muller Tamba (2022) Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Performance Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja pegawai Intervening: Employee engagement	Analisis Jalur	1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . 3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 4. <i>Employee Empowerment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . 5. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
12	Pramita Trisnaning Cahyandani (2021) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan pt. Taspen (persero) kantor cabang utama surabaya	Independen: Kepemimpinan transformasional dan employee engagement Dependen: Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Kepemimpinan transformasional dan employee engagement berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai
13	Putri Ananti Bustomi, Ari Pradhanawati, Hari Susanta Nugraha (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Independen: Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Employee Engagement</i> Dependen: Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Kepemimpinan transformasional dan employee engagement berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Variabel Penelitian	Metode	Temuan
14	Tri Rahmadalena dan Asmanita (2020) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, TBK Unit Dermaga Kertapati Palembang	Independen: <i>Employee Engagement</i> , Karakteristik Pekerjaan Dependen: Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	- <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai -Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

Sumber : Disarikan dari Beberapa penelitian terdahulu

2.3. Hubungan antar Variabel dan Rumusan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Knowledge Management* dengan Kinerja Pegawai

Sistem manajemen pengetahuan menyediakan penyimpanan terpusat untuk data dan informasi penting, memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi yang mereka butuhkan dengan cepat dengan mengurangi waktu yang dihabiskan untuk mencari informasi, pegawai dapat fokus pada pekerjaan utama mereka, meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan memfasilitasi dokumentasi proses, prosedur, dan praktik terbaik. Pegawai yang mengikuti standar yang telah terbukti efektif cenderung menghasilkan kerja dengan kualitas yang lebih tinggi dan konsisten. Manajemen pengetahuan memungkinkan penyebaran pengetahuan dan pengalaman dari pegawai berpengalaman ke pegawai baru atau kurang berpengalaman. Pegawai yang mendapatkan pengetahuan ini dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian oleh Muslim et al., (2021), Sitorus et al., (2022), dan Nelson & Gunawan (2023) menunjukkan bahwa *knowledge management*

berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu, memiliki beberapa dampak signifikan pada kinerja pegawai. Pemimpin transformasional sering kali memiliki visi yang jelas dan inspiratif yang memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan yang lebih besar dari sekadar tugas harian mereka. Visi yang jelas membantu pegawai merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih berdedikasi. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan individu dan sering kali menyediakan pelatihan serta pembinaan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Menerapkan kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan melalui inspirasi, pengembangan, teladan, pemberdayaan, penciptaan lingkungan positif, dan dorongan untuk inovasi.

Hasil penelitian oleh Chan (2020), Hardiyanti et al., (2022), dan Nurlitasari et al., (2022) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.3.3. Pengaruh *Knowledge Management* dengan *Employee Engagement*

Manajemen pengetahuan yang efektif menyediakan akses mudah dan cepat ke informasi yang relevan dan sumber daya. Pegawai yang memiliki akses yang baik ke informasi yang mereka butuhkan merasa lebih mampu dan siap dalam melaksanakan tugas mereka, yang meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dukungan manajemen pengetahuan, pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan kapabilitas mereka. Pengembangan keterampilan ini meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan pegawai. Berbagi pengetahuan dan pengalaman antar pegawai memperkuat rasa komunitas dan dukungan. Pegawai yang terlibat dalam berbagi pengetahuan merasa lebih terhubung dengan rekan kerja dan organisasi. Manajemen pengetahuan yang mendukung inovasi memberikan pegawai ruang untuk mengajukan ide-ide baru dan berkontribusi pada peningkatan proses dan inovasi pegawai serta meningkatkan keterlibatan karena pegawai merasa ide mereka dihargai.

Hasil penelitian oleh Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Nurlitasari et al., (2022); Sitorus et al., (2022); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan *Employee Engagement*

Kepemimpinan transformasional dikenal dengan kemampuannya untuk memotivasi dan menginspirasi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin transformasional sering kali memiliki visi yang inspiratif dan tujuan yang jelas untuk organisasi. Membagikan visi yang menggugah dan menyampaikan tujuan yang bermakna, pemimpin ini mampu menginspirasi pegawai untuk merasa terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi, yang meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin transformasional mampu memotivasi pegawai secara intrinsik dengan memberikan dorongan, dukungan, dan pengakuan. Pegawai yang merasa termotivasi dan dihargai akan lebih bersemangat dan terlibat dalam pekerjaan pegawai. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pengembangan individu dengan menyediakan pelatihan, umpan balik, dan kesempatan untuk pertumbuhan. Pegawai yang mendapatkan dukungan untuk mengembangkan keterampilan mereka merasa lebih dihargai dan berkomitmen, yang meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin transformasional memberikan mentoring dan dukungan yang mendorong pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka. Pembinaan ini membantu pegawai merasa lebih kompeten dan percaya diri, yang meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Hasil penelitian oleh Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Nurlitasari et al., (2022); Wirandini, Ritonga, dan Tamba (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

2.3.5. Pengaruh *Employee Engagement* dengan Kinerja pegawai

Employee engagement merujuk pada sejauh mana pegawai merasa terlibat, berkomitmen, dan termotivasi dalam pekerjaannya. Pegawai yang terlibat secara aktif cenderung memiliki motivasi tinggi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Mereka lebih berkomitmen untuk mencapai hasil yang baik dan memberikan kontribusi maksimal, yang meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan sering kali bersedia untuk melakukan usaha ekstra. Dedikasi ini berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik dan kinerja yang meningkat. Keterlibatan pegawai yang tinggi menyebabkan pegawai merasa lebih peduli terhadap hasil pekerjaan mereka. Mereka berusaha untuk memastikan bahwa hasil kerja memenuhi atau melampaui harapan mereka. Tingkat keterlibatan yang tinggi, pegawai cenderung lebih baik dalam mengelola waktu dan prioritas mereka. Pengelolaan waktu yang baik berkontribusi pada efisiensi dan kinerja pegawai yang lebih baik.

Hasil penelitian oleh Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Nurlitasari et al., (2022); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023);

Wirandini, Ritonga, dan Tamba (2022); Cahyandani (2021); Bustomi dkk. (2022) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Oleh karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis kelima sebagai berikut :

H5 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.3.6. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

Manajemen pengetahuan yang efektif memberikan pegawai akses mudah ke informasi yang relevan dan sumber daya yang dibutuhkan. Dengan akses yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan tugas mereka lebih efisien, yang mendukung keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dengan adanya dukungan untuk pengembangan keterampilan, pegawai merasa lebih kompeten dan percaya diri. Kompetensi yang meningkat meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Manajemen pengetahuan yang baik menyediakan platform untuk kolaborasi dan berbagi informasi antar pegawai. Kolaborasi yang efektif meningkatkan rasa keterhubungan dan dukungan dalam tim, yang meningkatkan keterlibatan pegawai. Dengan adanya sistem yang memfasilitasi kolaborasi, pegawai bekerja lebih sinergis dan efektif dalam tim. Kolaborasi yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian oleh Sitorus et al., (2022); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis keenam sebagai berikut :

H6 : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

2.3.7. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

Pemimpin transformasional sering kali mengembangkan visi yang jelas dan inspiratif, yang memberikan tujuan dan makna bagi pegawai. Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada pengembangan karir dan keterampilan pegawai melalui pelatihan, mentoring, dan umpan balik konstruktif. Dukungan ini meningkatkan keterlibatan pegawai dengan pekerjaan mereka. Dengan memberikan pembinaan dan dukungan, pemimpin membantu pegawai merasa lebih kompeten dan percaya diri. Peningkatan kompetensi ini mempengaruhi keterlibatan pegawai dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan emosional pegawai. Kondisi kerja yang positif dan mendukung meningkatkan keterlibatan pegawai dapat berdampak positif pada kinerja pegawai. Pemimpin transformasional memberikan otonomi kepada pegawai dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Pegawai yang diberikan kebebasan untuk mengelola tugas mereka merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab. Dengan memberikan kesempatan untuk memimpin, maka pemimpin meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan pegawai. Keterlibatan ini berdampak positif pada kinerja pegawai.

Hasil penelitian oleh Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Wirandini, Ritonga dan Tamba (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan

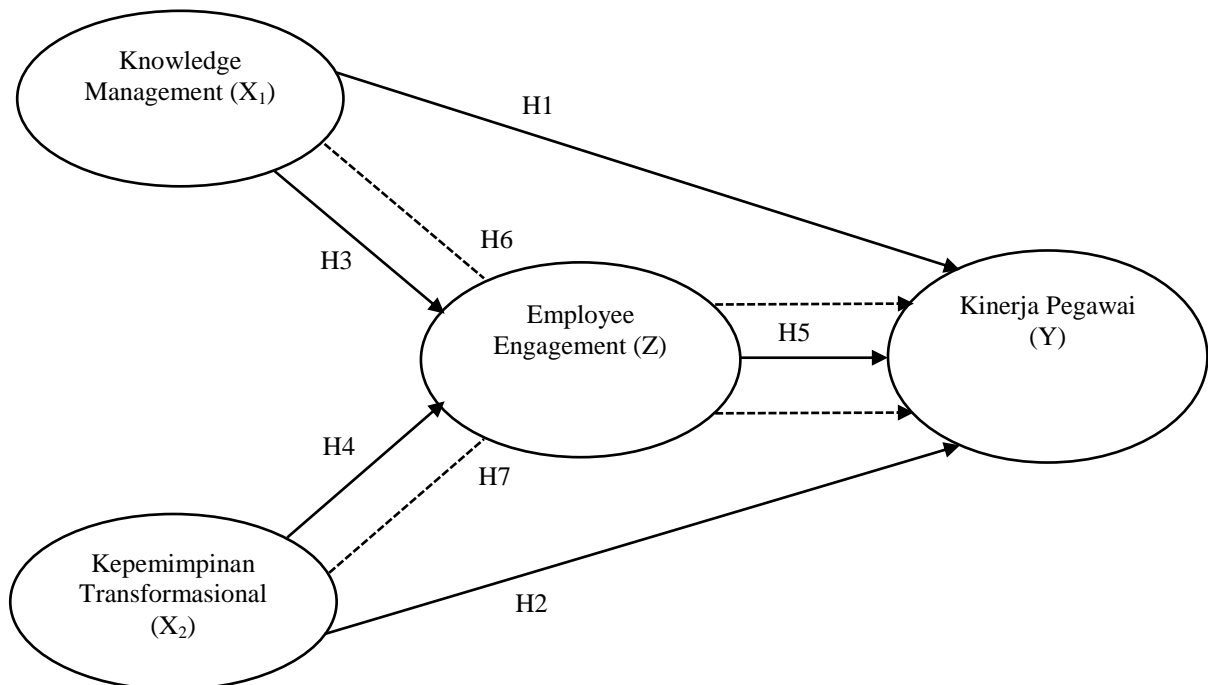
transformatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Oleh karena itu dapat diajukan sebuah hipotesis ketujuh sebagai berikut :

H7 : Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*

2.3.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

Beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja pegawai adalah *knowledge management* dan kepemimpinan transformatif. Untuk lebih jelasnya uraian di atas dapat digambarkan alur kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2.1
Pengembangan Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat dikatakan sebagai jenis penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menekankan pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah menemui kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan sistematis (Azwar, 2016).

Penelitian ini juga merupakan penelitian penjelasan atau *Explanatory research*. *Explanatory research* ialah metode penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2019). Penggunaan metode *explanatory research* karena untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, sehingga diharapkan dari penelitian ini akan dapat menjelaskan pengaruh antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen yang ada dalam hipotesis. Variabel-variabel tersebut ialah *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.

3.1.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam rencana penelitian ini digolongkan menjadi :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan pada responden.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya. Data ini diperoleh melalui instrumen penelitian yang berupa dokumen-dokumen yang diperoleh dan olah data yang diperoleh dari Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionisasikan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2018). Adapun ringkasan lengkap dari definisi operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

No.	Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Pengukuran Variabel (Indikator)
1.	<i>Knowledge Management</i>	Proses secara efektif terkait dengan eksplorasi, eksploitasi dan berbagi pengetahuan manusia dengan menggunakan teknologi tepat guna dan lingkungan budaya untuk meningkatkan modal intelektual dan kinerja pegawai.	1. <i>Personal knowledge</i> 2. <i>Job procedure</i> 3. <i>Technology</i>
2.	Kepemimpinan transformasional	Kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan dan membawa perubahan dalam organisasi, dengan cara memengaruhi karyawan agar bekerja keras untuk kepentingan organisasi, menyadarkan karyawan akan pentingnya hasil pekerjaan, menumbuhkan pengetahuan karyawan, memotivasi karyawan dan saling bekerja sama	1. Pengaruh ideal 2. Inspirasional 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian secara individual
3.	<i>Employee engagement</i>	Masalah kepedulian terhadap pemimpin dan manajer dalam organisasi di seluruh dunia, karena diakui sebagai elemen vital dalam menentukan tingkat efektifitas, inovasi, dan daya saing organisasi.	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>
4.	Kinerja pegawai	Kinerja (<i>performance</i>) pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kehadiran 4. Ketepatan waktu kerja 5. Efisiensi penggunaan sumber daya 6. Inisiatif kerja

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari kelompok orang-orang, peristiwa dan hal-hal yang menjadi obyek penelitian (Sekaran, 2012). Sehubungan dengan hal itu dalam penelitian ini yang akan dijadikan populasi adalah pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang sebanyak 83 orang.

Sampel adalah bagian dalam jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2021). Sampel penelitian diperoleh sebanyak 83 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu penelitian populasi atau penelitian sensus atau sampel jenuh, karena itu dalam penelitian ini semua populasi dijadikan sampel. Metode Sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahuinya. Untuk menganalisis data yang dikumpulkan melalui angket atau kuesioner dipergunakan skor penilaian. Untuk mengukur data dari responden penulis menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017). Jawaban setiap item instrument dilakukan *scoring* dengan menentukan skor tiap item dari tiap-tiap kuesioner sehingga diperoleh skor total dari setiap kuesioner tersebut untuk masing-masing individu. Selanjutnya hasil yang diperoleh akan diinterpretasikan. Adapun skor untuk tiap-tiap pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5. Uji Instrumen Penelitian

3.5.1. Uji Vaiditas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Untuk menguji validitas suatu instrumen dengan cara melakukan korelasi yang disebut dengan korelasi *Product Moment Pearson*, yang membandingkan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid. Pengujian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 25.0.

Uji instrumen akan dilakukan terhadap 30 responden terlebih dahulu. Oleh sebab itu, dengan jumlah sampel uji validitas sebanyak 30, $\alpha = 0,05$, maka nilai *degree of freedom* atau $df = n - 2$, $df = 30 - 2 = 28$, sehingga nilai r tabel sebesar 0,374. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Sig.	Keterangan
<i>Knowledge Management</i> (X1)	- Indikator 1	0,783	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,838	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,833	0,374	0,000	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X2)	- Indikator 1	0,715	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,830	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,854	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 4	0,845	0,374	0,000	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Z)	- Indikator 1	0,773	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,909	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,920	0,374	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	- Indikator 1	0,746	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 2	0,841	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 3	0,918	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 4	0,818	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 5	0,690	0,374	0,000	Valid
	- Indikator 6	0,838	0,374	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa, dari hasil output uji validitas diperoleh semua indikator masing-masing variabel mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel ($r \text{ hitung} > 0,374$), serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga semua indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Sekaran, 2013). Reliabilitas suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran dapat terbebas dari kesalahan (*error*), sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing

butir dalam instrumen (Sekaran, 2013). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* yang menunjukkan konsistensi internal dan homogenitas antar butir variabel yang diteliti. Jika *Cronbach's Alpha* nilainya lebih dari 0,70, maka dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbachs Alpha	>/<	Standar Penilaian	Keterangan
<i>Knowledge Management</i>	0,748	>	0,70	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,825	>	0,70	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,838	>	0,70	Reliabel
Kinerja Kinerja	0,891	>	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3.4 menjelaskan bahwa, setiap variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* yang lebih besar dibandingkan 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan handal. Hal ini juga berarti bahwa jawaban yang diberikan konsisten, dan diharapkan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3.6. Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan guna mencari tahu kecenderungan penilaian dari responden atas variabel penelitian. Guna mendapatkan proyeksi atas tingkah laku pelanggan maka dipakailah alat analisis yaitu distribusi frekuensi. Selanjutnya variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan kinerja pegawai. Melalui diukur menggunakan rentang skala. Faktor tersebut ditetapkan dengan kriteria yaitu: (Kuncoro, 2013) :

Nilai Maksimum : 5
Nilai Minimum : 1
Rentang skala : $(5-1)/5 = 0,8$

Kategori:

1,0 – 1,8 : Sangat rendah/sangat buruk

1,9 – 2,6 : Rendah/buruk

2,7 – 3,4 : Sedang/cukup

3,5 – 4,2 : Baik/tinggi

4,3 – 5,0 : Sangat baik/Sangat tinggi

3.6.2. Analisis Inferensial

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 4 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian.

Metode analisis SEM-PLS dipilih dalam penelitian ini karena mampu mengkaji hubungan yang kompleks antar variabel laten, termasuk model yang melibatkan variabel mediasi. Dibandingkan dengan SEM berbasis kovarians (CB-SEM), SEM-PLS lebih fleksibel karena tidak mensyaratkan data berdistribusi normal dan tetap dapat diterapkan pada ukuran sampel kecil hingga menengah. Pendekatan ini sangat sesuai untuk studi yang bersifat eksploratif dan berorientasi pada prediksi hubungan antar variabel, seperti dalam menganalisis pengaruh

literasi keuangan dan pendapatan terhadap keputusan investasi dengan gaya hidup sebagai variabel perantara. Keunggulan lain dari SEM-PLS terletak pada kemampuannya mengelola model yang melibatkan banyak indikator dan konstruk laten, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh terhadap struktur hubungan antar variabel dalam model penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

3.6.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *measurement model (outer model)* adalah model yang menunjukkan hubungan antara indikator dengan variabel laten untuk diukur (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Jenis uji dalam model pengukuran ini yaitu uji validitas dan reliabilitas. Model pengukuran terbagi menjadi tiga, yaitu melalui *convergent validity*, *discriminant validity* untuk mengukur indikator pembentuk konstruk laten, serta *composite reliability* untuk mengukur blok indikatornya.

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen menunjukkan hubungan antar item reflektif dan variabel latennya. Uji validitas konvergen dapat dilihat dengan nilai loading factor (λ). Indikator dapat dikatakan valid jika memiliki nilai lebih dari 0.70 dan jika kurang dari itu maka indikator dinyatakan tidak valid. Menurut Hair et al., (2019) validitas konvergen dapat tercapai jika nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan dapat dilihat melalui beberapa tahap diantaranya dengan *Heterotrait- Monotrait Ratio of Correlations* dan *fornell larcker criterion*. Menurut Hair et al., (2019) pada HTMT (*Heterotrait- Monotrait Ratio of Correlations*), dimana suatu model penelitian dikatakan memiliki discriminant validity yang baik apabila nilai akar AVE lebih tinggi daripada kuadrat korelasi antar konstruk dan nilai HTMT kurang dari 0,90, sedangkan *fornell larcker criterion* yaitu nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk.

3. Uji Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dapat diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Konstruk dapat dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0.70 (Hair et al., 2019).

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. 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).

3. 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 parameterinya. 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. 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).

3.6.2.4. Uji Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent eksogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional 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

Tahapan pada bagian hasil penelitian dan pembahasan diawali dengan proses pengumpulan data melalui kuesioner yang berisi variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Data yang terkumpul selanjutnya diolah melalui tabulasi serta dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25 dan SmartPLS versi 3. Penggunaan SPSS difokuskan pada analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta memberikan penjelasan mengenai variabel penelitian melalui tabel distribusi frekuensi. Sementara itu, SmartPLS 3 digunakan untuk menguji pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Analisis deskriptif responden pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik individu yang menjadi partisipan. Total responden berjumlah 83 pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang. Informasi terkait karakteristik responden diperoleh melalui kuesioner yang mencakup empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan lama masa kerja. Rincian data demografis responden disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Analisis Deskriptif Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	44	53,0
	Perempuan	39	47,0
	Total	83	100
Usia	21 – 30 tahun	8	9,6
	31 – 40 tahun	17	20,5
	41 – 50 tahun	32	38,6
	> 50 tahun	26	31,3
	Total	83	100
Pendidikan	SMU/SMK/Sederajat	5	6,0
	Diploma	7	8,4
	Sarjana	55	66,3
	Pascasarjana	16	8,4
	Total	83	100
Lama Kerja	01 – 10 tahun	23	27,7
	11 – 20 tahun	32	38,6
	21 – 30 tahun	20	24,1
	> 30 tahun	8	9,6
	Total	83	100

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 83 pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang atau 53,0%, sedangkan pegawai perempuan berjumlah 39 orang atau 47,0%. Kondisi ini memperlihatkan komposisi yang relatif seimbang antara pegawai laki-laki dan perempuan, meskipun masih terdapat dominasi tipis dari pegawai laki-laki. Hal ini dapat dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan di Bapenda yang sebagian membutuhkan mobilitas lapangan, seperti pengawasan dan penagihan pajak, yang secara sosial-budaya sering diasosiasikan dengan peran laki-laki. Sementara itu, pegawai perempuan cenderung lebih banyak ditempatkan pada posisi administratif dan pelayanan publik.

Mayoritas pegawai berada pada rentang usia 41–50 tahun dengan jumlah 32 orang (38,6%), sedangkan paling sedikit adalah yang berada pada rentang usia 21–30 tahun yaitu hanya 8 orang (9,6%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia matang dan mendekati masa pensiun. Minimnya jumlah pegawai muda mengindikasikan bahwa regenerasi masih terbatas, kemungkinan karena proses rekrutmen baru yang tidak rutin dilakukan setiap tahun.

Berdasarkan aspek pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan sarjana (S1) dengan jumlah 55 orang (66,3%), sedangkan yang paling sedikit adalah yang berpendidikan SMU/SMK/Sederajat dengan jumlah 5 orang (6,0%). Tingginya proporsi pegawai berpendidikan sarjana menunjukkan adanya standar kualifikasi akademik yang tinggi dalam proses penerimaan pegawai. Hal ini sekaligus menggambarkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kompetensi akademik yang memadai untuk mendukung profesionalisme dan kinerja organisasi.

Sebagian besar pegawai telah bekerja antara 11–20 tahun sebanyak 32 orang (38,6%), sedangkan paling sedikit yang sudah bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 8 orang (9,6%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, terutama pada rentang 11–20 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa mereka telah terbiasa dengan sistem, prosedur, dan budaya kerja organisasi. Sementara jumlah pegawai dengan masa kerja lebih dari 30 tahun relatif sedikit, yang dapat diartikan sebagai adanya proses regenerasi, meskipun belum berjalan secara merata

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskripsi variabel akan digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Hasil analisis deskripsi variabel dilihat berdasarkan dari frekuensi jawaban responden di setiap item pertanyaan. Analisis deskriptif dari variabel tersebut dijabarkan ke dalam rentang skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{B}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

4.1.2.1. Variabel *Knowledge Management*

Hasil tanggapan responden terhadap variabel *knowledge management* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Management*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		CS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
<i>Personal knowledge</i>	0	0	1	2	19	57	38	152	25	125	4,05	Tinggi
<i>Job procedure</i>	0	0	0	0	9	27	37	148	37	185	4,34	Sangat tinggi
<i>Technology</i>	0	0	3	6	4	12	49	196	27	135	4,20	Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,20	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *knowledge management* adalah sebesar 4,20, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian positif terhadap penerapan *knowledge management* dalam organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* telah berjalan dengan baik dan dirasakan bermanfaat oleh sebagian besar responden.

Indikator *job procedure* memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,34 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa prosedur kerja yang berbasis *knowledge management* dianggap sudah jelas, sistematis, dan mampu membantu responden dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah *personal knowledge* dengan skor 4,05 yang masuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan jika meskipun masih berada pada kategori tinggi, nilai ini mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan, khususnya dalam hal pengelolaan pengetahuan individu agar dapat lebih optimal mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Indikator *technology* juga memperoleh skor 4,20 dengan kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi untuk mendukung *knowledge management* sudah cukup baik, meskipun masih dapat ditingkatkan agar lebih responsif dan efisien dalam memfasilitasi kebutuhan pengetahuan pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa *knowledge management* telah diaplikasikan dengan baik dalam organisasi, khususnya dalam hal prosedur kerja. Akan tetapi, masih terdapat aspek *personal knowledge* dan pemanfaatan teknologi yang dapat terus ditingkatkan agar manajemen pengetahuan semakin efektif dalam mendukung kinerja organisasi.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa, meskipun penerapan *knowledge management* dinilai tinggi, adanya jawaban tidak setuju dari sebagian responden menunjukkan masih terdapat beberapa aspek yang dirasakan kurang optimal. Pada indikator *personal knowledge*, menilai bahwa kemampuan individu dalam mengelola dan membagikan pengetahuan masih belum merata, kemungkinan disebabkan oleh kurangnya motivasi atau kesempatan untuk berbagi pengetahuan antarpegawai. Pada indikator *job procedure*, masih adanya perbedaan pemahaman terhadap prosedur kerja berbasis pengetahuan atau kurangnya sosialisasi dan pelatihan yang mendukung penerapan standar operasional baru. Sementara itu, pada indikator *technology*, sebagian responden mungkin belum sepenuhnya setuju karena masih menghadapi kendala dalam penggunaan sistem teknologi yang mendukung *knowledge management*, seperti keterbatasan akses, gangguan teknis, atau kurangnya kemampuan digital di kalangan pegawai.

4.1.2.2. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		CS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pengaruh ideal	0	0	0	0	4	12	49	196	30	150	4,31	Sangat Tinggi
Inspirasional	0	0	0	0	2	6	54	216	27	135	4,30	Sangat tinggi
Stimulasi intelektual	0	0	3	6	1	3	52	208	27	135	4,24	Sangat Tinggi
Perhatian secara individual	0	0	1	2	3	9	46	184	33	165	4,34	Sangat Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,30	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 4,30, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik dan mampu memberikan dampak positif bagi pegawai.

Indikator perhatian secara individual memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,34 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa para pemimpin dinilai mampu memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan, aspirasi, dan potensi individu bawahan sehingga menumbuhkan rasa dihargai dan

termotivasi. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah stimulasi intelektual dengan skor 4,24 yang juga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin dinilai sudah mampu mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif, namun aspek ini masih dapat terus ditingkatkan agar lebih optimal dalam menghadapi dinamika organisasi.

Indikator pengaruh ideal dan inspirasional juga memperoleh skor yang sangat tinggi, masing-masing 4,31 dan 4,30. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin dipandang sebagai figur teladan yang mampu memberikan pengaruh positif, serta dapat menumbuhkan semangat, motivasi, dan optimisme bagi bawahan dalam menjalankan tugas. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional telah dipersepsikan sangat baik oleh responden. Pemimpin tidak hanya mampu memberikan inspirasi dan menjadi panutan, tetapi juga memberi perhatian pada kebutuhan individu serta mendorong kreativitas dan pemikiran inovatif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terbukti berperan penting dalam mendukung kinerja dan semangat kerja pegawai di lingkungan organisasi.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa, meskipun penerapan kepemimpinan transformasional dinilai sangat tinggi, adanya jawaban tidak setuju dari sebagian kecil responden menunjukkan masih terdapat beberapa hal yang dirasakan belum optimal. Pada indikator pengaruh ideal, sebagian responden menilai bahwa tidak semua pemimpin secara konsisten menunjukkan keteladanan dalam sikap dan tindakan. Pada indikator inspirasional, ketidaksetujuan muncul karena masih ada pemimpin yang belum sepenuhnya mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan

organisasi secara jelas kepada bawahan. Pada indikator stimulasi intelektual, sebagian responden merasa kesempatan untuk berinovasi atau menyampaikan ide baru belum sepenuhnya terbuka. Sementara itu, pada indikator perhatian secara individual, sebagian kecil responden menilai perhatian pemimpin terhadap kebutuhan pegawai masih belum merata di seluruh anggota tim.

4.1.2.3. Variabel *Employee Engagement*

Hasil tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		CS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
<i>Vigor</i>	0	0	0	0	10	30	49	196	24	120	4,17	Tinggi
<i>Dedication</i>	0	0	0	0	9	27	41	164	33	165	4,29	Sangat tinggi
<i>Absorption</i>	0	0	3	6	2	6	45	180	33	165	4,30	Sangat Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,25	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *employee engagement* adalah sebesar 4,25, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden secara umum merasa sangat terikat dengan pekerjaannya, baik dari sisi energi, dedikasi, maupun keterlibatan penuh dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat keterikatan pegawai dalam organisasi berada pada kondisi yang sangat baik.

Indikator absorption memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,30 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, menikmati setiap aktivitas yang dilakukan, serta mampu berkonsentrasi penuh sehingga pekerjaan terasa menyenangkan. Indikator dengan nilai terendah adalah vigor dengan skor 4,17 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan meskipun nilainya masih positif, adanya sebagian pegawai yang merasa energi atau semangatnya dalam bekerja belum maksimal, sehingga aspek ini masih dapat ditingkatkan agar pegawai lebih bersemangat dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa *employee engagement* di dalam organisasi sudah berjalan dengan sangat baik. Pegawai tidak hanya berdedikasi tinggi, tetapi juga merasa menyatu dengan pekerjaannya dan mampu bekerja dengan konsentrasi penuh. Akan tetapi, peningkatan semangat dan energi kerja melalui dukungan lingkungan kerja maupun program penguatan motivasi tetap diperlukan agar keterikatan pegawai dapat semakin optimal.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa, meskipun tingkat *employee engagement* dinilai sangat tinggi, adanya jawaban tidak setuju dari sebagian kecil responden menunjukkan masih terdapat beberapa hal yang dirasakan belum optimal. Pada indikator vigor, sebagian responden menilai bahwa semangat dan energi kerja belum sepenuhnya konsisten, kemungkinan karena beban kerja yang tinggi atau kurangnya dukungan dalam menjaga keseimbangan kerja dan istirahat. Pada indikator dedication, ketidaksetujuan sebagian kecil responden dapat disebabkan oleh perasaan bahwa tidak semua pegawai mendapatkan apresiasi yang memadai

atas dedikasi yang mereka tunjukkan. Indikator *absorption*, sebagian kecil responden mungkin merasa kesulitan untuk selalu fokus penuh dalam bekerja karena gangguan lingkungan kerja atau tekanan pekerjaan yang tinggi

4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		CS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas kerja	0	0	0	0	4	12	43	172	36	180	4,39	Sangat tinggi
Kuantitas kerja	0	0	0	0	4	12	48	192	31	155	4,33	Sangat Tinggi
Kehadiran	0	0	0	0	2	6	47	188	34	170	4,39	Sangat tinggi
Ketepatan waktu kerja	0	0	0	0	2	6	52	208	29	145	4,33	Sangat Tinggi
Efisiensi penggunaan sumber daya	0	0	1	2	5	15	50	200	27	135	4,24	Sangat tinggi
Inisiatif kerja	0	0	3	6	1	3	52	208	27	135	4,24	Sangat Tinggi
Rata-rata tanggapan responden											4,32	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebesar 4,32, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum pegawai dinilai memiliki kinerja yang sangat baik, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas hasil kerja, kedisiplinan, ketepatan waktu, hingga inisiatif dan efisiensi dalam

menjalankan tugas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai berada pada tingkat yang sangat positif sesuai harapan organisasi.

Indikator kualitas kerja dan kehadiran memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu masing-masing 4,39 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik serta memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi dalam kehadiran kerja. Di sisi lain, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah efisiensi penggunaan sumber daya dan inisiatif kerja yang sama-sama memperoleh skor 4,24 dengan kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan meskipun masih berada pada kategori yang sangat baik, tetapi memberikan indikasi bahwa masih terdapat ruang perbaikan agar pemanfaatan sumber daya menjadi lebih optimal dan pegawai semakin berani mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator kuantitas kerja dan ketepatan waktu kerja juga menunjukkan skor tinggi masing-masing sebesar 4,33 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai tidak hanya mampu memenuhi target pekerjaan, tetapi juga menyelesaikannya secara tepat waktu sesuai dengan standar organisasi. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa kinerja pegawai di dalam organisasi telah dipersepsikan sangat baik oleh responden. Pegawai dinilai mampu bekerja dengan disiplin, menghasilkan kualitas kerja yang optimal, serta menjaga ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas. Akan tetapi, upaya peningkatan inisiatif dan efisiensi penggunaan sumber daya tetap diperlukan agar kinerja pegawai dapat semakin optimal dan berkelanjutan.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa, meskipun kinerja pegawai dinilai sangat tinggi, adanya jawaban tidak setuju dari sebagian kecil responden menunjukkan masih terdapat beberapa hal yang dirasakan belum optimal. Pada indikator kualitas kerja, sebagian responden menilai hasil pekerjaan belum sepenuhnya konsisten atau masih terdapat kesalahan kecil dalam penyelesaian tugas. Pada indikator kuantitas kerja, ketidaksetujuan muncul karena beberapa pegawai mungkin merasa target pekerjaan terkadang sulit dicapai akibat beban kerja yang tinggi. Pada indikator kehadiran, sebagian kecil responden menilai masih ada pegawai yang belum sepenuhnya disiplin dalam memenuhi jam kerja. Pada indikator ketepatan waktu kerja, ketidaksetujuan kemungkinan disebabkan oleh adanya keterlambatan penyelesaian tugas karena kendala teknis atau koordinasi antarbagian. Sementara itu, pada indikator efisiensi penggunaan sumber daya dan inisiatif kerja, sebagian responden menilai bahwa masih ada pegawai yang belum mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal atau kurang berani mengambil langkah proaktif tanpa menunggu instruksi atasan.

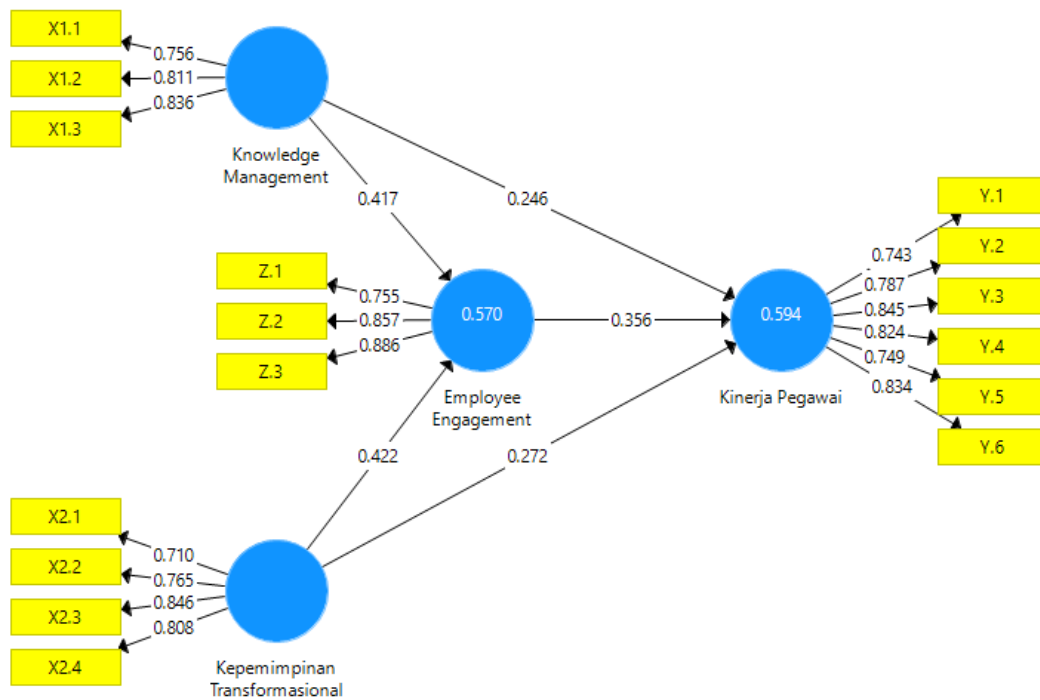
4.2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilaksanakan melalui rangkaian uji statistik yang terstruktur secara sistematis. Tahapan analisis mencakup uji validitas instrumen, uji reliabilitas, pengujian kelayakan model penelitian, pengujian hipotesis untuk menilai pengaruh langsung, serta analisis mediasi untuk mengidentifikasi pengaruh tidak langsung. Setiap tahap analisis tersebut akan diuraikan secara lebih detail pada bagian berikutnya.

4.2.1. Outer Model

Temuan analisis outer model yang diolah dengan bantuan perangkat lunak Smart Partial Least Square (SmartPLS) dipaparkan pada penjelasan berikut:

Gambar 4.1
Outer Model



Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* diukur melalui tiga indikator, yakni X1.1 sampai X1.3. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator, yaitu X2.1 hingga X2.4. Selanjutnya, variabel *employee engagement* direpresentasikan oleh empat indikator (Z1 sampai Z5), sedangkan variabel kinerja pegawai diukur menggunakan enam indikator, yaitu Y1 hingga Y6. Hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikatornya digambarkan melalui garis yang menandakan bahwa penelitian ini menggunakan model indikator reflektif. Pemilihan pendekatan tersebut bertujuan

untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai variabel penelitian berdasarkan butir pernyataan yang telah dirancang, sehingga validitas dan reliabilitas konstruk dapat diuji secara lebih menyeluruh.

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen pada setiap indikator dalam masing-masing konstruk dilakukan dengan menggunakan dua cara. Cara pertama adalah dengan meninjau nilai *loading factor* yang terdapat pada tabel outer loading. Indikator dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 (Hair et al., 2019). Rincian hasil pengujian *loading factor* untuk seluruh indikator disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Outer Loading

	<i>Knowledge Management</i>	Kepemimpinan Transformasional	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Pegawai
X1.1	0,756			
X1.2	0,811			
X1.3	0,836			
X2.1		0,710		
X2.2		0,765		
X2.3		0,846		
X2.4		0,808		
Z.1			0,755	
Z.2			0,857	
Z.3			0,886	
Y.1				0,743
Y.2				0,787
Y.3				0,845
Y.4				0,824
Y.5				0,749
Y.6				0,834

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 menampilkan hasil *outer loading* yang memperlihatkan bahwa semua indikator pada setiap variabel memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai telah memenuhi kriteria validitas. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika, seluruh indikator tersebut dapat dikatakan valid.

Cara kedua dalam pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menilai nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021). Rincian nilai AVE untuk setiap variabel ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut

Tabel 4.7
Hasil *Average Variance Extracted*

	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<i>Knowledge Management</i>	0,643
Kepemimpinan Transformasional	0,614
<i>Employee Engagement</i>	0,697
Kinerja Pegawai	0,637

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai seluruhnya berada di atas 0,50. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas konstruk, sehingga semua indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid.

4.2.1.2. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya. Dalam

penelitian ini, pengujian validitas diskriminan menggunakan dua cara, yaitu *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Kedua cara tersebut berfungsi untuk membandingkan korelasi antarvariabel sehingga dapat dipastikan bahwa masing-masing konstruk benar-benar memiliki perbedaan yang signifikan satu sama lain.

Cara pertama dalam pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui output *Fornell-Larcker Criterion*. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel dengan nilai korelasinya terhadap variabel lain. Suatu variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan variabel lain (Ghozali, 2021). Hasil *Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Average Fornell-Larcker Criterion

	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	<i>Knowledge Management</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,835			
Kepemimpinan Transformasional	0,680	0,784		
Kinerja Pegawai	0,708	0,666	0,798	
<i>Knowledge Management</i>	0,678	0,618	0,656	0,802

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* memperlihatkan nilai akar AVE dari setiap variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lain. Sebagai contoh, pada variabel *employee engagement*, nilai akar AVE sebesar 0,835 lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain. Hasil tersebut juga dilihat dari variabel kepemimpinan

transformatif, kinerja pegawai, dan *knowledge management*. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Cara kedua dalam uji validitas diskriminan dilakukan melalui output *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Sebuah konstruk dapat dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai rasio HTMT kurang dari 0,90 (Hair et al., 2019). Rincian hasil pengujian HTMT ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	<i>Knowledge Management</i>
<i>Employee Engagement</i>				
Kepemimpinan Transformasional	0,825			
Kinerja Pegawai	0,811	0,791		
<i>Knowledge Management</i>	0,865	0,796	0,805	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa, seluruh nilai korelasi antarvariabel berdasarkan output *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur setiap variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga dapat dinyatakan valid serta layak digunakan.

4.2.1.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana konsistensi instrumen dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

yang diperoleh melebihi 0,70 (Ghozali, 2021). Rincian hasil uji reliabilitas ditampilkan pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Knowledge Management</i>	0,723	0,843
Kepemimpinan Transformasional	0,789	0,864
<i>Employee Engagement</i>	0,787	0,873
Kinerja Pegawai	0,886	0,913

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa seluruh variabel, yakni *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reliability* di atas 0,70. Temuan ini membuktikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika, semua variabel dinyatakan reliabel serta layak digunakan dalam analisis tahap berikutnya.

4.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)

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

4.2.2.1. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria penilaiannya adalah: nilai R-Square di atas 0,67 menunjukkan model yang kuat; nilai antara 0,33 hingga 0,66 menunjukkan model yang moderat; sedangkan nilai

antara 0,19 hingga 0,32 menunjukkan model yang lemah. Hasil pengujian R-Square ditampilkan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,594	0,579
<i>Employee Engagement</i>	0,570	0,559

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa hasil output diperoleh nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,594. Hal ini berarti variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* mampu menjelaskan variasi pada kinerja pegawai sebesar 59,4%. Berdasarkan kriteria penilaian R-Square yang sudah ditetapkan, maka nilai tersebut termasuk dalam kategori model sedang atau moderat.

Nilai R-Square untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,570. Hal ini berarti variabel *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional, mampu menjelaskan variasi pada *employee engagement* sebesar 57%. Berdasarkan kriteria penilaian R-Square yang sudah ditetapkan, maka nilai tersebut termasuk dalam kategori model sedang atau moderat.

4.2.2.2. Model_Fit

Model_fit digunakan untuk mengevaluasi jika 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 0,100, maka model dianggap fit. Berikut adalah hasil dari pengujian model_fit:

Tabel 4.12
Hasil Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,070	0,070

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menjelaskan bahwa, dari hasil output diperoleh nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0,070, baik untuk *saturated model* maupun *estimated model*. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai SRMR tersebut kurang dari 0,100, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan sudah memenuhi kriteria model yang baik (fit).

4.2.2.3. *Q-Square*

Uji *Q-Square* akan digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi serta mengestimasi parameter secara akurat. Suatu model dinyatakan memiliki relevansi prediktif yang baik apabila nilai *Q-Square* yang diperoleh lebih besar dari 0 (nol) (Ghozali, 2021). Hasil dari perhitungan nilai *Q-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Hasil *Q-Square*

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
<i>Employee Engagement</i>	249,000	163,313	0,344
Kepemimpinan Transformasional	332,000	332,000	
Kinerja Pegawai	498,000	327,238	0,343
<i>Knowledge Management</i>	249,000	249,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menjelaskan jika, berdasarkan hasil *output blindfolding* diperoleh nilai *Q-Square* pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,343, yang lebih dari nol. Hal ini menandakan bahwa variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* memiliki kemampuan

prediktif yang relevan terhadap kinerja pegawai. Nilai Q-Square untuk variabel *employee engagement* tercatat sebesar 0,344 dan juga lebih besar dari nol. Artinya, variabel *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan prediktif yang relevan terhadap *employee engagement*.

4.2.3. Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh parsial variabel *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Uji hipotesis ini akan dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dan *p-value* dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu *t-statistic* 1,96 dan *p-value* 0,05. Hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima apabila *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Sebaliknya, apabila *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak (Ghozali, 2021). Hasil uji hipotesis yang diperoleh dari analisis *bootstrapping* dapat disajikan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14

Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Keputusan
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0,246	2,501	0,013	H1 diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,272	2,196	0,029	H2 diterima
Knowledge Management -> Employee Engagement	0,417	4,717	0,000	H3 diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement	0,422	4,115	0,000	H4 diterima

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Keputusan
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,356	2,841	0,005	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa, dari hasil *bootstrapping* diperoleh nilai uji hipotesis parsial dari pengaruh *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai sebesar 2,501, dengan nilai p-value 0,013, serta nilai *original sample* positif sebesar 0,246. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar daripada nilai t-tabel ($2,501 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang diterima. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika, hipotesis satu (H_1) yang menyatakan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik **dapat diterima**. Artinya semakin baik penerapan *knowledge management* dalam organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 2,196, dengan nilai p-value 0,029, serta nilai *original sample* positif sebesar 0,272. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar daripada nilai t-tabel ($2,196 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari

0,05, artinya bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang diterima. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika, hipotesis dua (H_2) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik **dapat diterima**. Artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan.

3. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement*

Nilai t-statistic pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* sebesar 4,717, dengan nilai p-value 0,013, serta nilai *original sample* positif sebesar 0,417. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar daripada nilai t-tabel ($4,717 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang diterima. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika, hipotesis tiga (H_3) yang menyatakan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* secara statistik **dapat diterima**. Artinya semakin efektif penerapan *knowledge management* dalam organisasi, maka tingkat *employee engagement* akan meningkat secara signifikan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Nilai t-statistic pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* sebesar 4,115, dengan nilai p-value 0,013, serta nilai *original sample* positif sebesar 0,422. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar daripada nilai t-tabel ($4,115 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang diterima. Hasil tersebut

dapat disimpulkan jika, hipotesis empat (H4) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* secara statistik **dapat diterima**. Artinya semakin kuat kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka tingkat *employee engagement* pegawai akan semakin meningkat secara signifikan.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai sebesar 2,841, dengan nilai p-value 0,005, serta nilai *original sample* positif sebesar 0,356. Hasil tersebut menjelaskan jika nilai t-statistic lebih besar daripada nilai t-tabel ($2,841 > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa hipotesis alternatif (Ha) yang diterima. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika, hipotesis lima (H5) yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik **dapat diterima**. Artinya semakin tinggi tingkat *employee engagement* dalam suatu organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan.

4.2.4. Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penilaian dilakukan berdasarkan nilai t-statistic dan p-value yang tercantum pada tabel *Specific Indirect Effects*. Jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement*

berfungsi sebagai variabel mediasi (Ghozali, 2021). Hasil pengujian mediasi tersebut disajikan pada Tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15
Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Hasil Keputusan
Knowledge Management -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,148	2,495	0,013	H6 diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,150	2,182	0,030	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa, berdasarkan hasil *output Specific Indirect Effects* diperoleh nilai t-statistic pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebesar 2,495 dengan p-value 0,013. Hasil tersebut memperlihatkan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya jika *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis enam (H6) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai secara statistik **dapat diterima**.

Nilai t-statistic pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebesar 2,182 dengan p-value 0,030. Hasil tersebut memperlihatkan jika nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, artinya jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis tujuh (H7) yang menyatakan bahwa

employee engagement dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara statistik **dapat diterima**.

4.3. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh *knowledge management* dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang akan disajikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis satu dapat diterima, yang berarti bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik lebih besar dari t tabel, dan nilai p-values lebih kecil dari nilai alpha (0,05). Hasil ini berarti dengan pengelolaan pengetahuan yang terstruktur melalui penguatan pengetahuan individu, prosedur kerja yang jelas, serta pemanfaatan teknologi yang efektif untuk mendukung efisiensi dan ketepatan dalam pelaksanaan tugas, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen pengetahuan yang menekankan bahwa pengetahuan merupakan aset strategis yang harus dikelola

secara sistematis agar dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Penguatan pengetahuan individu membuat pegawai lebih kompeten dalam menjalankan tugas, prosedur kerja yang jelas membantu menciptakan standar kinerja yang konsisten, sementara pemanfaatan teknologi yang efektif memudahkan akses informasi dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, pengelolaan pengetahuan yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi dan ketepatan kerja, tetapi juga mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang optimal serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hasil analisis deskriptif variabel *knowledge management* menunjukkan bahwa secara umum tanggapan responden berada pada kategori tinggi, yang berarti pegawai Bapenda Kota Semarang menilai pengelolaan pengetahuan telah berjalan dengan baik. Temuan ini memperkuat hasil analisis hipotesis sebelumnya, karena dengan adanya prosedur kerja yang jelas, dukungan teknologi, serta penguatan pengetahuan individu, pegawai mampu melaksanakan tugas secara lebih terarah, efisien, dan tepat waktu. Kondisi *knowledge management* yang terkelola dengan baik membuat pegawai lebih mudah mengakses informasi, memahami alur kerja, serta meningkatkan kompetensi, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Muslim et al., (2021), Sitorus et al., (2022), dan Nelson & Gunawan (2023) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis dua dapat diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik lebih besar dari t tabel, dan nilai p-values lebih kecil dari nilai alpha (0,05). Hasil ini berarti dengan kepemimpinan yang mampu menjadi teladan, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan individu bawahan untuk memaksimalkan potensi mereka dalam bekerja, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan agar mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki. Pemimpin yang mampu menjadi teladan akan membangun kepercayaan dan loyalitas, inspirasi yang diberikan mendorong semangat kerja, stimulasi intelektual menumbuhkan kreativitas dan inovasi, sementara perhatian individual membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi. Kombinasi dari keempat aspek tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan, dan

pada akhirnya berdampak pada kualitas, produktivitas, serta efektivitas kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa secara umum tanggapan responden berada pada kategori sangat tinggi, yang berarti pegawai Bapenda Kota Semarang menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan telah berjalan dengan efektif. Temuan ini memperkuat hasil analisis hipotesis sebelumnya, karena dengan adanya pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual dari pemimpin, pegawai mampu bekerja lebih termotivasi, kreatif, dan penuh dedikasi. Kondisi kepemimpinan transformasional yang baik membuat pegawai merasa dihargai, terinspirasi, serta terdorong untuk mengembangkan potensi diri, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Chan (2020), Hardiyanti et al., (2022), dan Nurlitasari et al., (2022) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Engagement* Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis tiga dapat diterima, yang berarti bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik lebih besar dari t tabel, dan nilai p-values lebih kecil dari nilai alpha (0,05). Hasil ini berarti dengan pengelolaan

pengetahuan yang mendorong kolaborasi, mempermudah akses informasi, serta mendukung pengembangan kompetensi pegawai sehingga menumbuhkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam bekerja, dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang dilakukan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement* pegawai Bapenda Kota Semarang. Temuan ini sejalan dengan konsep bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, transparan, dan mendukung pengembangan kompetensi individu. Akses informasi yang mudah membuat pegawai merasa lebih percaya diri dalam bekerja, kesempatan untuk berbagi pengetahuan menumbuhkan rasa kebersamaan, sementara dukungan terhadap pengembangan kemampuan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Dengan demikian, penerapan *knowledge management* yang efektif tidak hanya memperkuat kapasitas kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa keterikatan emosional, dedikasi, serta partisipasi aktif pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel *knowledge management* menunjukkan bahwa secara umum tanggapan responden berada pada kategori tinggi, yang menandakan bahwa pengelolaan pengetahuan di Bapenda Kota Semarang sudah berjalan dengan baik. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, sebab ketika pengetahuan dikelola dengan baik melalui prosedur kerja yang jelas, pemanfaatan teknologi, serta penguatan kompetensi individu, pegawai

merasa lebih terbantu dalam menjalankan tugas sehari-hari. Akses informasi yang cepat dan akurat menjadikan pekerjaan lebih efisien, sementara adanya budaya berbagi pengetahuan menumbuhkan rasa keterlibatan serta kebersamaan di antara pegawai. Oleh karena itu, kualitas *knowledge management* yang tinggi mampu mendorong keterlibatan pegawai secara penuh dalam bekerja, yang pada akhirnya memperkuat dedikasi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini telah mendukung Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Nurlitasari et al., (2022); Sitorus et al., (2022); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis empat dapat diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik lebih besar dari t tabel, dan nilai p-values lebih kecil dari nilai alpha (0,05). Hasil ini berarti dengan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan teladan, mendorong kreativitas, serta memberi perhatian pada kebutuhan individu bawahan sehingga tercipta semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam bekerja, dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang dilakukan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee engagement* pada pegawai Bapenda Kota Semarang. Kepemimpinan yang mengedepankan inspirasi, keteladanan, perhatian individual, serta dorongan terhadap kreativitas terbukti mampu menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan kondusif. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi intrinsik, menumbuhkan rasa memiliki, serta mendorong keterlibatan penuh dari para pegawainya. Adanya kepemimpinan yang demikian, pegawai merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi ini pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi lebih dalam pencapaian tujuan Bapenda Kota Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa secara umum tanggapan responden berada pada kategori tinggi, yang berarti pegawai Bapenda Kota Semarang menilai pimpinan telah mampu memberikan teladan, inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan. Temuan ini memperkuat hasil analisis hipotesis sebelumnya, karena dengan adanya kepemimpinan yang mendorong kreativitas, membangun komunikasi yang terbuka, dan memberikan motivasi yang berkesinambungan, pegawai merasa lebih bersemangat dan terdorong untuk terlibat aktif dalam pekerjaannya. Kondisi kepemimpinan transformasional yang kuat ini menciptakan iklim kerja yang positif,

meningkatkan dedikasi, serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan *employee engagement* dan tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Nurlitasari et al., (2022); Wirandini, Ritonga, dan Tamba (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis lima dapat diterima, yang berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik lebih besar dari t tabel, dan nilai p-values lebih kecil dari nilai alpha (0,05). Hasil ini berarti dengan keterikatan kerja yang ditandai dengan semangat tinggi, dedikasi penuh, serta keterlibatan total dalam menyelesaikan tugas sehingga mendorong produktivitas, kualitas, dan ketepatan kerja, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Temuan ini sejalan dengan teori keterikatan kerja yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh akan lebih fokus, termotivasi, serta konsisten dalam memberikan usaha terbaiknya.

Keterikatan kerja yang tinggi membuat pegawai mampu menjaga produktivitas, menghasilkan kualitas kerja yang optimal, serta menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Oleh karena itu, *employee engagement* tidak hanya menciptakan pegawai yang lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya, tetapi juga mendorong tercapainya kinerja individu dan organisasi secara maksimal.

Hasil analisis deskriptif variabel *employee engagement* menunjukkan bahwa secara umum tanggapan responden berada pada kategori tinggi, yang berarti pegawai Bapenda Kota Semarang merasa memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang kuat dalam melaksanakan pekerjaannya. Temuan ini memperkuat hasil analisis hipotesis sebelumnya, karena dengan adanya rasa memiliki terhadap organisasi, keinginan untuk berkontribusi maksimal, serta kepuasan dalam menjalankan tugas, pegawai mampu menjaga motivasi kerja dan memberikan hasil yang optimal. Kondisi *employee engagement* yang tinggi ini menjadikan pegawai lebih produktif, bertanggung jawab, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif serta berkelanjutan. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Nurlitasari et al., (2022); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023); Wirandini, Ritonga, dan Tamba (2022); Cahyandani (2021); Bustomi dkk. (2022) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang melalui *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis enam diterima, yang berarti bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alpanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan *knowledge management* yang efektif, seperti adanya proses berbagi pengetahuan, dokumentasi informasi kerja, serta penerapan pembelajaran berkelanjutan, mampu meningkatkan tingkat keterikatan pegawai yang tercermin melalui dedikasi, antusiasme, dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Peningkatan *employee engagement* tersebut pada akhirnya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *knowledge management* dan kinerja pegawai di Bapenda Kota Semarang. Pengelolaan pengetahuan yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap organisasi. Kegiatan berbagi pengetahuan, dokumentasi informasi kerja, serta pembelajaran berkelanjutan membuat pegawai merasa lebih dihargai, berdaya, dan memiliki kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi

tersebut menumbuhkan rasa bangga, komitmen, dan semangat kerja yang tinggi sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan produktif. Oleh karena itu, *knowledge management* yang efektif akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja apabila disertai dengan peningkatan keterlibatan pegawai secara aktif melalui penguatan *employee engagement*. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Sitorus et al., (2022); Nelson & Gunawan (2023); Rahman et al., (2023) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang melalui *Employee Engagement*

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis tujuh diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alpanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif, seperti kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta dorongan terhadap inovasi, mampu meningkatkan tingkat keterikatan pegawai yang tercermin melalui semangat, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Peningkatan *employee engagement* pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bapenda Kota Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting sebagai penghubung dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja pegawai di Bapenda Kota Semarang. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara efektif mampu membangkitkan semangat kerja, menumbuhkan rasa percaya, serta menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pegawai. Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu, pegawai merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi lebih baik dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang tercermin melalui dedikasi, antusiasme, dan komitmen tinggi dalam melaksanakan tugas. Peningkatan keterikatan tersebut mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik, bekerja lebih efektif, serta berorientasi pada pencapaian hasil yang maksimal. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan dan mempertahankan tingkat *employee engagement* di lingkungan kerja. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Hardiyanti et al., (2022); Mirda & Prasetyo (2022); Wirandini, Ritonga dan Tamba (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang tidak hanya dipengaruhi oleh *knowledge management* dan penerapan kepemimpinan transformasional semata. Aspek lain, yakni *employee engagement*, juga terbukti berperan penting dan perlu mendapat perhatian serius agar kinerja pegawai dapat terus berkembang. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* secara bersamaan memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Atas dasar hasil tersebut, beberapa poin kesimpulan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti dengan pengelolaan pengetahuan yang terstruktur melalui penguatan pengetahuan individu, prosedur kerja yang jelas, serta pemanfaatan teknologi yang efektif untuk mendukung efisiensi dan ketepatan dalam pelaksanaan tugas, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti dengan kepemimpinan yang mampu menjadi

teladan, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan individu bawahan untuk memaksimalkan potensi mereka dalam bekerja, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.

3. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini berarti dengan pengelolaan pengetahuan yang mendorong kolaborasi, mempermudah akses informasi, serta mendukung pengembangan kompetensi pegawai sehingga menumbuhkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam bekerja, dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang dilakukan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini berarti dengan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan teladan, mendorong kreativitas, serta memberi perhatian pada kebutuhan individu bawahan sehingga tercipta semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam bekerja, dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang dilakukan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti dengan keterikatan kerja yang ditandai dengan semangat tinggi, dedikasi penuh, serta keterlibatan total dalam menyelesaikan tugas sehingga mendorong produktivitas, kualitas, dan ketepatan kerja, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Bapenda Kota Semarang.
6. *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* pada Badan Pendapatan Daerah Kota

Semarang. Hasil ini menunjukkan jika *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hasil ini menunjukkan jika *employee engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan masih adanya sebagian responden yang memberikan tanggapan tidak setuju, maka disusun beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Bapenda Kota Semarang:

1. Bapenda Kota Semarang perlu memperkuat sistem manajemen pengetahuan melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan penciptaan budaya berbagi pengetahuan antarpegawai. Kegiatan seperti forum diskusi internal, pelatihan berbasis pengalaman (*knowledge sharing session*), serta pengembangan platform digital berbagi dokumen dan ide dapat mendorong peningkatan personal knowledge dan pemanfaatan teknologi yang lebih efektif. Selain itu, diperlukan peningkatan sosialisasi terhadap prosedur kerja berbasis pengetahuan agar seluruh pegawai memiliki pemahaman yang seragam dalam menjalankan tugas.
2. Bapenda perlu mendorong para pemimpin di setiap unit kerja agar lebih aktif dalam memberikan teladan, komunikasi inspiratif, serta perhatian individual

kepada bawahan. Program leadership coaching atau pelatihan kepemimpinan berjenjang dapat membantu pimpinan dalam meningkatkan kemampuan memberikan arahan, dukungan, dan motivasi kepada pegawai. Selain itu, pemimpin juga perlu lebih terbuka terhadap ide-ide baru dari bawahan guna menumbuhkan budaya kerja yang inovatif dan partisipatif.

3. Bapenda perlu meningkatkan keterikatan pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semangat, dedikasi, dan fokus kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi, pengelolaan beban kerja yang seimbang, serta kegiatan yang memperkuat rasa kebersamaan dan kebanggaan terhadap organisasi. Selain itu, manajemen perlu memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan psikologis pegawai agar energi dan motivasi kerja dapat terus terjaga, sehingga keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi semakin tinggi.

5.3. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoritis yang dapat memperkaya kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai. Pertama, penelitian ini memperkuat teori manajemen pengetahuan yang menyatakan bahwa pengelolaan pengetahuan yang terstruktur melalui penguatan pengetahuan individu, prosedur kerja yang jelas, serta pemanfaatan teknologi yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.

Kedua, penelitian ini juga mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan sehingga dapat menumbuhkan motivasi, keterikatan, dan kinerja yang lebih baik.

Ketiga, temuan penelitian ini memperkuat konsep *employee engagement* yang menunjukkan bahwa semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh pegawai memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bahwa keterpaduan antara *knowledge management*, kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* merupakan faktor penting yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi publik seperti Bapenda Kota Semarang.

5.4. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang penting bagi Bapenda Kota Semarang dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan *knowledge management*, penerapan kepemimpinan transformasional, serta peningkatan *employee engagement*.

1. Aspek *knowledge management*, manajemen perlu memastikan adanya sistem pengelolaan pengetahuan yang terstruktur, seperti penyusunan prosedur kerja yang lebih jelas, pemanfaatan teknologi informasi yang memadai, serta program peningkatan kompetensi pegawai agar dapat mendukung efisiensi dan efektivitas kerja.

2. Aspek kepemimpinan transformasional, pimpinan di lingkungan Bapenda Kota Semarang perlu menanamkan peran sebagai teladan, mampu memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu bawahan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan, motivasi, serta komitmen pegawai dalam menjalankan tugas.
3. Aspek *employee engagement*, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan pegawai melalui pemberian tantangan kerja yang bermakna, pengakuan atas kontribusi, serta kesempatan untuk mengembangkan diri. Dengan meningkatnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai, produktivitas dan kualitas hasil kerja dapat lebih optimal.

Dengan demikian, implikasi manajerial dari penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara pengelolaan pengetahuan yang baik, kepemimpinan transformasional yang efektif, dan keterikatan pegawai yang tinggi merupakan kunci strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai hasil yang diperoleh.

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Bapenda Kota Semarang, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan ke organisasi publik lain dengan karakteristik yang berbeda.
2. instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert memiliki keterbatasan dalam menggali persepsi responden secara lebih

mendalam, sehingga masih terdapat kemungkinan bias subjektif dalam jawaban yang diberikan.

3. Nilai R-Square sebesar 59,4% dan 57% menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan atau memprediksi variabel kinerja pegawai dan *employee engagement* secara maksimal. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai dan *employee engagement*, namun belum dimasukkan dalam model penelitian.

5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian di masa mendatang sebaiknya memperluas objek penelitian tidak hanya pada Bapenda Kota Semarang, tetapi juga pada instansi pemerintah lain maupun sektor swasta, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

Kedua, disarankan agar penelitian mendatang menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed method*) dengan menggabungkan kuesioner tertutup dan pertanyaan terbuka. Pendekatan ini akan memberikan ruang bagi responden untuk menyampaikan argumen atau justifikasi atas jawaban mereka, sehingga dapat mengurangi potensi bias dan memperkaya data dengan wawasan kualitatif yang lebih mendalam.

Ketiga, untuk meningkatkan daya prediksi terhadap perilaku inovatif dan kinerja pegawai, penelitian berikutnya disarankan untuk menambahkan satu atau dua variabel bebas tambahan. Variabel seperti literasi digital, kepemimpinan

digital, kompetensi digital, atau transformasi digital atau faktor lain yang relevan dapat membantu memperkuat model penelitian, meningkatkan akurasi prediksi, serta menghasilkan temuan yang lebih meyakinkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrianto, H., & Srimulyani, V. A. 2021. Peningkatan Employee Engagement melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel. *Jurnal Riset Manajemen dan akuntansi*, 09(July), 38–48.
- Akmal dan Danupranata. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Anggapraja, I.T. 2016. Pengaruh Penerapan Knowledge Management dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk: Studi Explanatory Survey pada Karyawan Unit Human Capital Management PT Telkom Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14(1): 140-146.
- Auliana & Achmad 2023. Pengaruh *Knowledge Management*, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Gendhis Multi Manis. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No. 4*.
- 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), Article 4.
- Bai, Y., Lin, L. & Li, P. P. 2016. How to enable employee creativity in a team context: A cross level mediating process of transformational leadership, *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 69(9), pp. 3240–3250.
- Bakker, Arnold and Domorouti, Evangelia. 2008. Towards a model of work engagement”, *Career DevInt*, 13(3), pp. 209-223.
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014) ‘A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 133, pp. 106–115
- Bustomi, Putri Ananti; Pradhanawati, Ari dan Nugraha, Hari Susanta. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 11, No. 2.
- Cahyandani, Pramita Trisnaning 2021. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pt. Taspen persero kantor cabang utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi*.
- Chan 2020. Transformational Leadership, Self-Efficacy and Performance of Volunteers in Non-Formal Voluntary Service Education. *Journal of Management Development Vol. 39 No. 7/8*.

- Dewi Et Al. 2019. The Effect Of Work Motivation On Employees' Performance Mediated By Job Satisfaction At Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *International Journal Of Scientific Research And Management (IJSRM) Volume 07 Issue 09 Pages EM-2019-1344-1358.*
- Gallup. 2008. Employee Engagement - What's Your Engagement Ratio?. Gallup. Inc. Hurlock,
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.* BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25.* 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.
- Handriana, 2011. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi kerja pada pegawai pemerintah kecamatan kedawung kabupaten Sragen. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*
- Hardiyanti et al., 2022. The Influence of Corporate Culture and Transformational Leadership against Employee Performance Mediated By Employee Engagement at PT PLN Persero UP3 Kebon Jeruk. *Journal DIJEMSS Volume 3, Issue 3.*
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit Bumi Aksara.
- Jun, S. Y. 2017. The Mediating Effect of Social Capital on the Relationship Between Public Health Managers' Transformational Leadership and Public Health Nurses' Organizational Empowerment in Korea Public Health. *Asian Nursing Research, 11(4),*
- Kuncoro, M. 2013. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi.* Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira dan Hubeis, 2017, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Rineka Cipta.
- Maskurochman et al., 2020. The Influence of Transformational Leadership, Organizational Support, and Job Satisfaction on Motivation and Employee Performance. *JMM1: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen April 2020, Vol. 07 No. 01, hal. 13-24.*
- Mathis, & Jackson. 2016. *Human Resource Management (Edisi 10).* Salemba Empat.
- Mirda & Prasetyo 2022. Job Characteristics, Job Involvement, and Transformational Leadership's Effects on Employee Performance through

- Work Engagement. *Indonesia Journal of Multidisciplinary Science Vol. 2 No. 3.*
- Muslim et al., 2021. The Effect of Knowledge Management, Employee Engagement, and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable. *BIRCI Journal Vol. 4 No. 4.*
- Nelson & Gunawan 2023. Analysis of Knowledge Management, Talent Management, Employee Recognition on Employee Performance Mediated By Employee Engagement. *Jurnal Ekonomi, Volume 12, No 03.*
- Nelson, A. (2023). Analysis of the Influence of Organizational Commitment Mediated by Employee Engagement on Employees in Foreign Companies in Batam City Analisa Pengaruh Organizational Commitment Dimediasi Employee Engagement terhadap Karyawan dalam Perusahaan Asing di Kota Batam. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 4, Issue 1). <http://journal.yrpiaku.com/index.php/msej>
- Nurlitasari et al., 2022. The Effect of Transformational Leadership on Work Performance through Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables: Case Study on Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Employees. *BIRCI Journal Vol. 5 No. 1.*
- Rachmawati, R. W. 2016. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa, 9(1), 1-16.*
- Rahmadalena, Tri dan Asmanita, 2020. Pengaruh Employee Engagement, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, TBK Unit Dermaga Kertapati Palembang. *JIBM : Jurnal Ilmiah Bina Manajemen Vol. 3 No. 2.*
- Rahman et al., 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, Volume 12, No 04.*
- Rivai, Veithzal. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi ke-7. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2012. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sihombing, Ryowa. 2018. Analisa Pengaruh Work Values dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Generasi Milenial (Studi pada Karyawan di Cikarang dan Sekitarnya). *Jurnal President University.*
- Sitorus et al., 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 Vol. 9; Issue: 6.*
- Sjharuddin, Samiun, dan Purnomo. 2019. Pengaruh Pemberdayaan, Berbagi Pengetahuan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Issue 2.*
- Sugiyono, 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: PT Alfabet.
- Wirandini, Tasya Ayu; Ritonga, Ilham Mubaraq dan Tamba, Muller. 2022. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Performance Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Mandiri Persero Tbk. *JAMEK (Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan) Vol 02, No 03.*
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations (7th edition).* Jakarta: PT. Indeks.

DAFTAR LAMPIRAN



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
Jl. Imam Bonjol 161 Semarang

Semarang,.....2025

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyelesaian program Magister Manajemen, Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Binawan Febrianto

NPM : 231003611010598

Judul Skripsi : **Analisis *Knowledge Management* dan Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Pegawai melalui *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang).**

Memohon dengan hormat kepada bapak/ibu/saudara(i) agar dapat sedikit meluangkan waktunya untuk mengisi lembaran kuesioner ini. Jawaban yang bapak/ibu/saudara(i) berikan tidak ada jawaban yang benar atau salah dan terjamin kerahasiaannya.

Atas kesediaannya meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya menyampaikan terimakasih

Hormat saya,

(Binawan Febrianto)

I. IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini :
 - a. 21 – 25 tahun
 - b. 26 – 30 tahun
 - c. 31 – 35 tahun
 - d. 36 – 40 tahun
 - e. 41 – 45 tahun
 - f. 46 – 50 tahun
 - g. > 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMU/SMK/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Sarjana
 - d. PascaSarjana
5. Masa Kerja : tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN:

1. Jawablah pernyataan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:.

Keterangan Nilai:

- | | | |
|----------|--------------|------------------------------|
| 5 | : SS | (Sangat Setuju) |
| 4 | : S | (Setuju) |
| 3 | : CS | (Cukup Setuju) |
| 2 | : TS | (Tidak Setuju) |
| 1 | : STS | (Sangat Tidak Setuju) |

DAFTAR PERNYATAAN

Variabel *Knowledge Management* (X₁)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya dapat memanfaatkan pengalaman pribadi maupun pengalaman orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik					
2.	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan aturan resmi yang telah ditetapkan organisasi					
3.	Teknologi yang tersedia di tempat kerja memudahkan saya dalam mengakses dan membagikan pengetahuan					

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₂)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan instansi menjadi panutan yang dihormati dan diakui oleh bawahan					
2.	Pimpinan mampu menjadi inspirasi dalam memberikan motivasi kepada bawahan sehingga dapat bekerja lebih optimal					
3.	Pimpinan mampu mengembangkan kreativitas dan ide-ide yang dimiliki oleh bawahannya untuk bekerja lebih optimal					
4.	Pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan dengan adil sesuai dengan pekerjaan dan kebutuhan kerjanya					

Variabel *Employee Engagement* (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu berusaha sungguh-sungguh dan tetap gigih meskipun menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					
2.	Saya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang sudah dilakukan					
3.	Saya selalu fokus dalam bekerja hingga tidak terasa waktu berlalu dengan cepat					

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu memastikan hasil pekerjaan yang sudah diselesaikan memiliki kualitas yang baik					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan					
3.	Saya selalu hadir tepat waktu dan jarang absen tanpa alasan yang jelas					
4.	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan					
5.	Saya mampu untuk menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien dalam melaksanakan tugas					
6.	Saya mampu mengambil inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan					

Lampiran 2

TABULASI DATA

Idnetias Responden Penelitian

No	Jenis_Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan	Masa_Kerja (Tahun)
1	Perempuan	39	Pascasarjana	8
2	Laki-Laki	45	Pascasarjana	20
3	Laki-Laki	51	Pascasarjana	20
4	Perempuan	38	Sarjana	15
5	Perempuan	41	Diploma	10
6	Laki-Laki	50	Diploma	26
7	Perempuan	32	Pascasarjana	9
8	Laki-Laki	51	Pascasarjana	20
9	Laki-Laki	56	Sarjana	33
10	Laki-Laki	55	Sarjana	18
11	Laki-Laki	30	Sarjana	7
12	Perempuan	48	Pascasarjana	14
13	Laki-Laki	56	Sarjana	30
14	Perempuan	47	Pascasarjana	20
15	Laki-Laki	40	Sarjana	8
16	Perempuan	56	Sarjana	28
17	Laki-Laki	48	Sarjana	16
18	Perempuan	57	Sarjana	33
19	Perempuan	40	Sarjana	19
20	Perempuan	54	Sarjana	22
21	Perempuan	36	Sarjana	7
22	Perempuan	45	SMA/SMK	20
23	Perempuan	47	Sarjana	15
24	Perempuan	51	Sarjana	23
25	Laki-Laki	27	Sarjana	3
26	Laki-Laki	55	Sarjana	25
27	Laki-Laki	47	Sarjana	22
28	Perempuan	38	Sarjana	3
29	Laki-Laki	56	Sarjana	35
30	Perempuan	30	Diploma	8
31	Perempuan	56	Sarjana	31
32	Laki-Laki	45	Sarjana	13
33	Perempuan	36	Sarjana	2
34	Perempuan	56	Sarjana	29
35	Laki-Laki	43	Sarjana	21
36	Laki-Laki	43	Pascasarjana	15
37	Laki-Laki	42	Sarjana	15
38	Laki-Laki	28	Sarjana	5
39	Laki-Laki	57	SMA/SMK	35
40	Laki-Laki	25	Diploma	3
41	Perempuan	56	Sarjana	34
42	Laki-Laki	41	Sarjana	20

No	Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa_Kerja
43	Perempuan	50	Pascasarjana	17
44	Laki-Laki	41	Sarjana	3
45	Laki-Laki	35	Sarjana	2
46	Perempuan	36	Sarjana	9
47	Perempuan	49	Sarjana	23
48	Laki-Laki	45	Sarjana	17
49	Laki-Laki	35	SMA/SMK	3
50	Perempuan	55	Sarjana	32
51	Laki-Laki	44	Sarjana	10
52	Perempuan	42	Pascasarjana	24
53	Perempuan	44	Pascasarjana	16
54	Laki-Laki	57	Sarjana	23
55	Laki-Laki	53	Pascasarjana	26
56	Laki-Laki	25	Diploma	3
57	Perempuan	45	SMA/SMK	16
58	Laki-Laki	51	Sarjana	33
59	Perempuan	46	Pascasarjana	22
60	Perempuan	41	Sarjana	17
61	Laki-Laki	50	Sarjana	17
62	Perempuan	29	Sarjana	5
63	Perempuan	38	Sarjana	12
64	Laki-Laki	41	Sarjana	14
65	Perempuan	49	Pascasarjana	20
66	Perempuan	53	Sarjana	26
67	Laki-Laki	25	Diploma	3
68	Laki-Laki	54	SMA/SMK	18
69	Laki-Laki	50	Sarjana	27
70	Laki-Laki	34	Sarjana	10
71	Laki-Laki	50	Sarjana	21
72	Laki-Laki	48	Sarjana	20
73	Laki-Laki	57	Sarjana	30
74	Perempuan	48	Sarjana	16
75	Perempuan	39	Sarjana	15
76	Perempuan	52	Sarjana	24
77	Perempuan	38	Diploma	6
78	Laki-Laki	53	Sarjana	18
79	Laki-Laki	56	Sarjana	30
80	Laki-Laki	43	Pascasarjana	20
81	Perempuan	53	Sarjana	13
82	Laki-Laki	36	Pascasarjana	13
83	Perempuan	33	Sarjana	3

Tanggapan Responden

No	Knowledge Management			Kepemimpinan Transformasional				Employee Engagement			Kinerja Pegawai					
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Z.1	Z.2	Z.3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5
3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4
4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
8	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
9	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
10	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
11	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
15	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
16	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
17	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
24	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
25	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4
26	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
32	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
33	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
35	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
37	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
38	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
40	3	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
41	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
42	3	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5
43	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
45	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4

No	Knowledge Management			Kepemimpinan Transformasional				Employee Engagement			Kinerja Pegawai					
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Z.1	Z.2	Z.3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
47	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
48	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
53	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
56	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
57	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
58	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
59	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4
61	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
62	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
63	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
64	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
66	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
67	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
68	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4
70	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
71	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
72	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
73	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
74	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
77	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
79	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	3	2
80	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
81	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4

Lampiran 3

HASIL OLAH DATA

Uji Validitas 30 Responden

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	totalX1
X1.1	Pearson Correlation	1	.507**	.421*	.783**
	Sig. (2-tailed)		.004	.020	.000
	N	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.507**	1	.585**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.004		.001	.000
	N	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.421*	.585**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.020	.001		.000
	N	30	30	30	30
totalX1	Pearson Correlation	.783**	.838**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	totalX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.469**	.448*	.413*	.715**
	Sig. (2-tailed)		.009	.013	.023	.000
	N	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.469**	1	.597**	.661**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.448*	.597**	1	.676**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.413*	.661**	.676**	1	.845**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
totalX2	Pearson Correlation	.715**	.830**	.854**	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	totalZ
Z.1	Pearson Correlation	1	.525**	.540**	.773**
	Sig. (2-tailed)		.003	.002	.000
	N	30	30	30	30
Z.2	Pearson Correlation	.525**	1	.823**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000
	N	30	30	30	30
Z.3	Pearson Correlation	.540**	.823**	1	.920**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	30	30	30	30
totalZ	Pearson Correlation	.773**	.909**	.920**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	totalY
Y.1	Pearson Correlation	1	.432*	.680**	.359	.691**	.439*	.746**
	Sig. (2-tailed)		.017	.000	.052	.000	.015	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.2	Pearson Correlation	.432*	1	.784**	.781**	.329	.768**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.000	.076	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.3	Pearson Correlation	.680**	.784**	1	.677**	.537**	.772**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.4	Pearson Correlation	.359	.781**	.677**	1	.443	.751**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.052	.000	.000		.014	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.5	Pearson Correlation	.691**	.329	.537**	.443	1	.325	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.076	.002	.014		.080	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Y.6	Pearson Correlation	.439*	.768**	.772**	.751**	.325	1	.838**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.000	.080		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
totalY	Pearson Correlation	.746**	.841**	.918**	.818**	.690**	.838**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas 30 Responden

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	8.6667	1.471	.516	.731
X1.2	8.5000	1.431	.649	.591
X1.3	8.6333	1.275	.575	.671

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13.2000	2.441	.507	.840
X2.2	13.1333	2.257	.700	.759
X2.3	13.1000	1.955	.697	.758
X2.4	12.9667	2.171	.716	.750

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	8.7000	1.734	.558	.901
Z.2	8.6667	1.333	.783	.693
Z.3	8.6333	1.206	.788	.686

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	21.3333	5.678	.633	.884
Y.2	21.4333	5.289	.759	.864
Y.3	21.2667	5.099	.874	.846
Y.4	21.5000	5.707	.745	.870
Y.5	21.5000	5.707	.544	.900
Y.6	21.4667	5.154	.746	.867

Analisis Deskriptif Responden

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	44	53.0	53.0	53.0
	Perempuan	39	47.0	47.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	25.00	3	3.6	3.6	3.6	
	27.00	1	1.2	1.2	4.8	
	28.00	1	1.2	1.2	6.0	
	29.00	1	1.2	1.2	7.2	
	30.00	2	2.4	2.4	9.6	
	32.00	1	1.2	1.2	10.8	
	33.00	1	1.2	1.2	12.0	
	34.00	1	1.2	1.2	13.3	
	35.00	2	2.4	2.4	15.7	
	36.00	4	4.8	4.8	20.5	
	38.00	4	4.8	4.8	25.3	
	39.00	2	2.4	2.4	27.7	
	40.00	2	2.4	2.4	30.1	
	41.00	5	6.0	6.0	36.1	
	42.00	2	2.4	2.4	38.6	
	43.00	3	3.6	3.6	42.2	
	44.00	2	2.4	2.4	44.6	
	45.00	5	6.0	6.0	50.6	
	46.00	1	1.2	1.2	51.8	
	47.00	3	3.6	3.6	55.4	
	48.00	4	4.8	4.8	60.2	
	49.00	2	2.4	2.4	62.7	
	50.00	5	6.0	6.0	68.7	
	51.00	4	4.8	4.8	73.5	
	52.00	1	1.2	1.2	74.7	
	53.00	4	4.8	4.8	79.5	
	54.00	2	2.4	2.4	81.9	
	55.00	3	3.6	3.6	85.5	
	56.00	8	9.6	9.6	95.2	
	57.00	4	4.8	4.8	100.0	
	Total		83	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	7	8.4	8.4	8.4
	Pascasarjana	16	19.3	19.3	27.7
	Sarjana	55	66.3	66.3	94.0
	SMA/SMK	5	6.0	6.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

MAsa_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2.00	2	2.4	2.4	2.4	
	3.00	8	9.6	9.6	12.0	
	5.00	2	2.4	2.4	14.5	
	6.00	1	1.2	1.2	15.7	
	7.00	2	2.4	2.4	18.1	
	8.00	3	3.6	3.6	21.7	
	9.00	2	2.4	2.4	24.1	
	10.00	3	3.6	3.6	27.7	
	12.00	1	1.2	1.2	28.9	
	13.00	3	3.6	3.6	32.5	
	14.00	2	2.4	2.4	34.9	
	15.00	5	6.0	6.0	41.0	
	16.00	4	4.8	4.8	45.8	
	17.00	4	4.8	4.8	50.6	
	18.00	3	3.6	3.6	54.2	
	19.00	1	1.2	1.2	55.4	
	20.00	9	10.8	10.8	66.3	
	21.00	2	2.4	2.4	68.7	
	22.00	3	3.6	3.6	72.3	
	23.00	3	3.6	3.6	75.9	
	24.00	2	2.4	2.4	78.3	
	25.00	1	1.2	1.2	79.5	
	26.00	3	3.6	3.6	83.1	
	27.00	1	1.2	1.2	84.3	
	28.00	1	1.2	1.2	85.5	
	29.00	1	1.2	1.2	86.7	
	30.00	3	3.6	3.6	90.4	
	31.00	1	1.2	1.2	91.6	
	32.00	1	1.2	1.2	92.8	
	33.00	3	3.6	3.6	96.4	
	34.00	1	1.2	1.2	97.6	
	35.00	2	2.4	2.4	100.0	
	Total		83	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	19	22.9	22.9	24.1
	4.00	38	45.8	45.8	69.9
	5.00	25	30.1	30.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	10.8	10.8	10.8
	4.00	37	44.6	44.6	55.4
	5.00	37	44.6	44.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	4	4.8	4.8	8.4
	4.00	49	59.0	59.0	67.5
	5.00	27	32.5	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	49	59.0	59.0	63.9
	5.00	30	36.1	36.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	54	65.1	65.1	67.5
	5.00	27	32.5	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	1	1.2	1.2	4.8
	4.00	52	62.7	62.7	67.5
	5.00	27	32.5	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	3	3.6	3.6	4.8
	4.00	46	55.4	55.4	60.2
	5.00	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	12.0	12.0	12.0
	4.00	49	59.0	59.0	71.1
	5.00	24	28.9	28.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	10.8	10.8	10.8
	4.00	41	49.4	49.4	60.2
	5.00	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	2	2.4	2.4	6.0
	4.00	45	54.2	54.2	60.2
	5.00	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	43	51.8	51.8	56.6
	5.00	36	43.4	43.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.8	4.8	4.8
	4.00	48	57.8	57.8	62.7
	5.00	31	37.3	37.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	47	56.6	56.6	59.0
	5.00	34	41.0	41.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.4	2.4	2.4
	4.00	52	62.7	62.7	65.1
	5.00	29	34.9	34.9	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

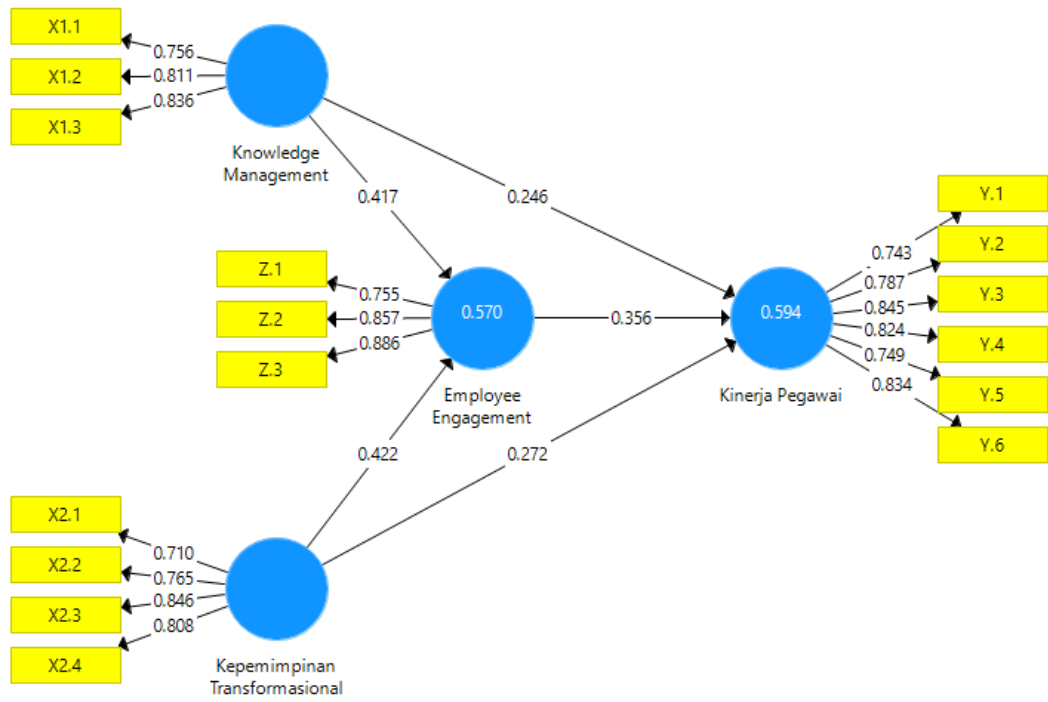
Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.2	1.2	1.2
	3.00	5	6.0	6.0	7.2
	4.00	50	60.2	60.2	67.5
	5.00	27	32.5	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

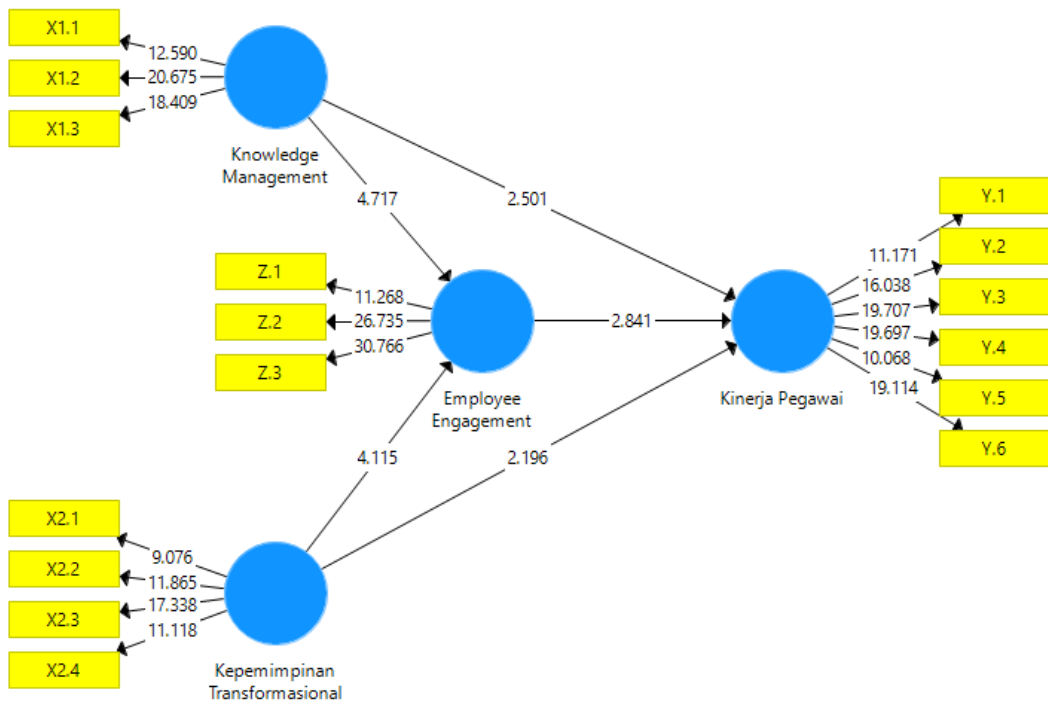
Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.6	3.6	3.6
	3.00	1	1.2	1.2	4.8
	4.00	52	62.7	62.7	67.5
	5.00	27	32.5	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Outer Model



Inner Model



Outer Loading

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Knowledge Management
X1.1				0.756
X1.2				0.811
X1.3				0.836
X2.1		0.710		
X2.2		0.765		
X2.3		0.846		
X2.4		0.808		
Y.1			0.743	
Y.2			0.787	
Y.3			0.845	
Y.4			0.824	
Y.5			0.749	
Y.6			0.834	
Z.1	0.755			
Z.2	0.857			
Z.3	0.886			

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.787	0.836	0.873	0.697
Kepemimpinan Transformasional	0.789	0.798	0.864	0.614
Kinerja Pegawai	0.886	0.892	0.913	0.637
Knowledge Management	0.723	0.733	0.843	0.643

Fornell-Larcker Criterion

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Knowledge Management
Employee Engagement	0.835			
Kepemimpinan Transformasional	0.680	0.784		
Kinerja Pegawai	0.708	0.666	0.798	
Knowledge Management	0.678	0.618	0.656	0.802

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Employee Engagement	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Knowledge Management
Employee Engagement				
Kepemimpinan Transformasional	0.825			
Kinerja Pegawai	0.811	0.791		
Knowledge Management	0.865	0.796	0.805	

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.570	0.559
Kinerja Pegawai	0.594	0.579

f Square

	Employee Engagement	Kinerja Pegawai
Employee Engagement		0.134
Kepemimpinan Transformasional	0.255	0.090
Kinerja Pegawai		
Knowledge Management	0.250	0.074

Inner VIF Values

	Employee Engagement	Kinerja Pegawai
Employee Engagement		2.323
Kepemimpinan Transformasional	1.618	2.031
Kinerja Pegawai		
Knowledge Management	1.618	2.023

Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.070	0.070
d_ ULS	1.099	1.099
d_ G	0.546	0.546
Chi-Square	241.885	241.885
NFI	0.704	0.704

Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Employee Engagement	249.000	163.313	0.344
Kepemimpinan Transformasional	332.000	332.000	
Kinerja Pegawai	498.000	327.238	0.343
Knowledge Management	249.000	249.000	

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.356	0.363	0.125	2.841	0.005
Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement	0.422	0.422	0.102	4.115	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.272	0.263	0.124	2.196	0.029
Knowledge Management -> Employee Engagement	0.417	0.418	0.089	4.717	0.000
Knowledge Management -> Kinerja Pegawai	0.246	0.247	0.099	2.501	0.013

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.150	0.155	0.069	2.182	0.030
Knowledge Management -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.148	0.151	0.059	2.495	0.013