



PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA YANG DI MEDIASI OLEH KETERLIBATAN PEGAWAI PADA DINAS PPKBP3A KABUPATEN KONAWE KEPULAUAN

Andri Yuyu¹, Sudirman Zaid², Yusuf³, Dzulfikri Azis Muthalib^{*4}

^{1,2,3,4} Universitas Halu Oleo, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara

*Corresponding Author: fikriazis12@uho.ac.id

Info Article	
Received :	
08 April 2026	
Revised :	
05 Mei 2026	
Accepted :	
10 Juni 2026	
Publication :	
30 Juni 2026	
Keywords:	
Knowledge	
Management,	
Organizational	
Culture, Job	
Satisfaction,	
Employee	
Engagement	
Kata Kunci:	
Manajemen	
Pengetahuan,	
Budaya Organisasi,	
Kepuasan Kerja,	
Keterlibatan Kerja	
Licensed Under a	
Creative Commons	
Attribution 4.0	
International	
License	
	
	Abstract: <i>This study aims to analyze the influence of knowledge management on organizational culture, job satisfaction, and employee engagement, as well as the influence of employee engagement on organizational culture and job satisfaction, including its role as a mediating variable. The study used a quantitative approach with a survey method through questionnaires distributed to employees and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS. The results showed that knowledge management did not have a positive and significant effect on organizational culture, but had a positive and significant effect on job satisfaction and employee engagement. Furthermore, employee engagement had a positive and significant effect on organizational culture and job satisfaction, and was proven to mediate the influence of knowledge management on organizational culture and job satisfaction. These findings indicate that employee engagement is a crucial factor in strengthening the influence of knowledge management on organizational culture formation & increasing job satisfaction.</i> Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai, serta pengaruh keterlibatan pegawai terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja, termasuk perannya sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai. Selanjutnya, keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja, serta terbukti mampu memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai menjadi faktor penting dalam memperkuat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pembentukan budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja.

INTRODUCTION

Organisasi pemerintah saat ini menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, cepat, transparan, dan profesional. Kondisi tersebut menuntut setiap instansi pemerintah tidak hanya mengandalkan struktur birokrasi dan prosedur kerja formal, tetapi juga mampu mengelola sumber daya manusia dan pengetahuan organisasi secara efektif. Pengetahuan yang dimiliki pegawai merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, inovasi pelayanan, serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang mampu mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan agar dapat digunakan secara berkelanjutan dalam mendukung kinerja organisasi.

Manajemen pengetahuan merupakan serangkaian proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengelola pengetahuan, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit, sehingga dapat dimanfaatkan kembali dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Muhammad, 2019). Syed-Ikhsan dan Rowland (2004) menjelaskan bahwa keberhasilan manajemen pengetahuan tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi informasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, struktur kerja, dan perilaku sumber daya manusia. Sejalan dengan itu, Hajric (2018) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mencakup proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, pengorganisasian, pembagian, dan pemanfaatan pengetahuan sebagai dasar pengambilan keputusan organisasi. Pengetahuan juga dipandang sebagai aset strategis yang mendukung inovasi, keunggulan kompetitif, serta peningkatan kinerja organisasi (Lopez et al., 2011; Darroch, 2005).

Dalam organisasi sektor publik, penerapan manajemen pengetahuan diharapkan mampu menciptakan proses kerja yang lebih efektif sekaligus memperkuat budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dipahami bersama oleh anggota organisasi sehingga menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi (Schein, 1985; Cameron & Quinn, 1999). Budaya organisasi yang kuat akan mendorong koordinasi, kerja sama, disiplin, dan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berperan sebagai sistem makna bersama yang membentuk cara pegawai berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja (Alvesson, 2012; Leal-Rodríguez et al., 2023).

Di samping budaya organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Kepuasan kerja mencerminkan keadaan emosional positif yang muncul ketika pegawai menilai bahwa pekerjaannya mampu memenuhi harapan dan kebutuhan mereka (Ali & Anwar, 2021). Kalleberg (1977) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dengan imbalan yang diperoleh dari pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti makna pekerjaan dan kesempatan berkembang, maupun faktor ekstrinsik, seperti kompensasi, keamanan kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas, loyalitas, serta kualitas pelayanan yang lebih baik sehingga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi (Lysova et al., 2019; Gholami, 2020; Onyebuchi et al., 2019).

Hubungan antara manajemen pengetahuan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak terlepas dari peran keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Keterlibatan pegawai merupakan kondisi psikologis positif ketika pegawai memiliki energi, dedikasi, dan keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya (Schaufeli, 2021). Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi akan menunjukkan semangat bekerja, inisiatif, tanggung jawab, serta kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Selain itu, keterlibatan pegawai juga terbentuk melalui dukungan pengetahuan, interaksi sosial, dan kepercayaan yang berkembang di dalam organisasi sehingga mendorong terjadinya proses berbagi pengetahuan secara sukarela (Fait et al., 2023). Oleh karena itu, keterlibatan pegawai dipandang sebagai mekanisme penting yang menghubungkan praktik manajemen pengetahuan dengan berbagai hasil positif organisasi, termasuk terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Fenomena tersebut masih menjadi tantangan pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DPPKBP3A) Kabupaten Konawe Kepulauan. Penerapan manajemen pengetahuan di instansi ini belum berjalan secara optimal. Pengetahuan dan pengalaman kerja pegawai masih banyak tersimpan secara individual dan belum terdokumentasi dengan baik, sehingga ketika terjadi mutasi, promosi, maupun pergantian jabatan, pengetahuan tersebut tidak sepenuhnya dapat ditransfer kepada pegawai yang baru. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan informasi, menurunkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, serta menghambat proses pembelajaran organisasi.

Selain itu, budaya organisasi di DPPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan juga belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai organisasi yang kuat. Hal tersebut terlihat dari masih kurang optimalnya koordinasi antarbidang, adanya perbedaan tingkat kedisiplinan pegawai, serta belum konsistennya penerapan aturan organisasi. Pada aspek kepuasan kerja, masih ditemukan ketimpangan pembagian beban kerja, terbatasnya penghargaan terhadap prestasi pegawai, serta keterbatasan sarana dan prasarana yang memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Sementara itu, tingkat keterlibatan pegawai juga menunjukkan variasi, di mana sebagian pegawai masih cenderung menunggu arahan pimpinan, kurang proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta belum menunjukkan inisiatif dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Secara empiris, hubungan antara manajemen pengetahuan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai masih menunjukkan hasil penelitian yang belum konsisten. Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016), Alsharo, Gregg, dan Ramirez (2017), serta Obeidat et al. (2016) menemukan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, Lee dan Choi (2003) serta Becerra-Fernandez dan Sabherwal (2010) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan. Penelitian Gold, Malhotra, dan Segars (2001) serta Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berperan dalam membentuk budaya organisasi, sedangkan McDermott dan O'Dell (2001) berpendapat bahwa budaya organisasi justru menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Demikian pula, Albrecht et al. (2015) menyatakan bahwa keterlibatan pegawai mampu memediasi hubungan antara praktik organisasi dan berbagai outcome positif, sementara Salanova dan Schaufeli (2008) menemukan bahwa kekuatan mediasi tersebut dapat berbeda pada setiap konteks organisasi.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan empiris mengenai hubungan antara manajemen pengetahuan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai, khususnya pada organisasi sektor publik. Selain itu, penelitian yang menguji keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut masih relatif terbatas, terutama pada instansi pemerintah daerah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DPPKBP3A) Kabupaten Konawe

Kepulauan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan, sekaligus menjadi masukan praktis bagi organisasi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia dan efektivitas pelayanan publik.

METHOD

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DPPKBP3A) Kabupaten Konawe Kepulauan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DPPKBP3A) Kabupaten Konawe Kepulauan yang berjumlah 61 orang. Namun, kepala dinas tidak dimasukkan sebagai responden karena pertimbangan kedudukan strukturalnya. Dengan demikian, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 60 orang, yang sekaligus mewakili seluruh populasi selain kepala dinas (sensus).

Uji validitas instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, dengan ketentuan bahwa item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi $\geq 0,30$ (Sugiyono, 2019). Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian menggunakan metode Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ (Sekaran, 2003).

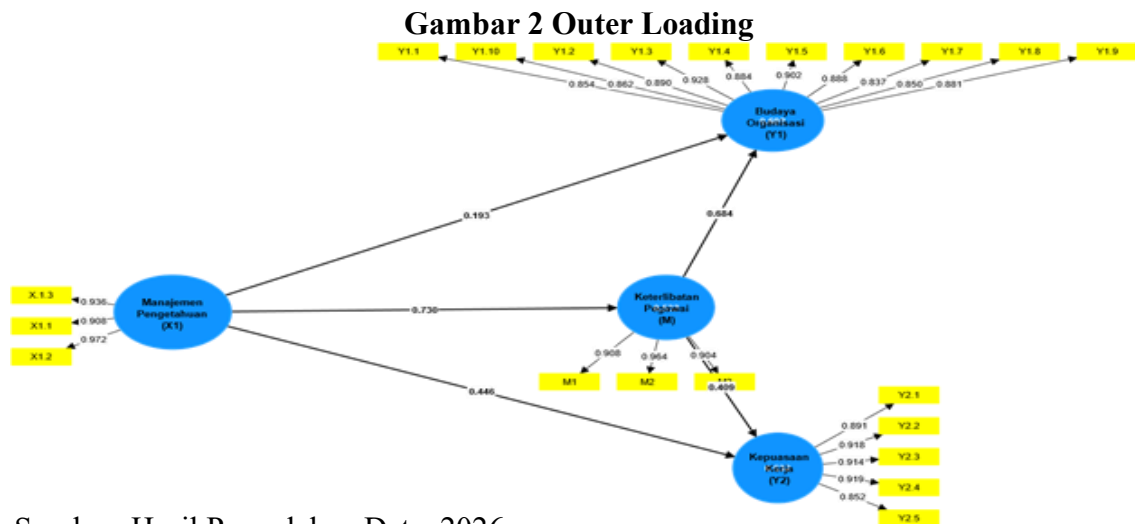
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif dan analisis Partial Least Squares (PLS). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban kuesioner. Sementara itu, analisis PLS digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian serta menguji peran mediasi. Penggunaan PLS dinilai tepat karena mampu mengolah data dengan jumlah sampel relatif kecil dan tidak mensyaratkan distribusi data normal.

RESULTS AND DISCUSSION

Result

Convergent Validity

Uji Convergent Validity dapat dilihat dari nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk. Adapun hasil loading factor dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan Gambar 2, menunjukkan bahwa nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan indikator telah memenuhi kriteria **convergent validity**, di mana seluruh indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sebagaimana direkomendasikan (Solimun, 2010; Ghazali, 2011).

Average Variabel Extracted (Ave)

Selain melihat nilai outer loading untuk mengukur convergent validity juga dapat dengan melihat nilai *average variabel extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 ($>0,5$) berikut ini adalah hasil output PLS untuk nilai AVE, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1 Diskriminan Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,771
Kepuasan Kerja	0,808
Keterlibatan Pegawai	0,857
Manajemen Pengetahuan	0,882

Sumber: Data Primer diolah, (2026)

Berdasar tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai average variabel extracted (AVE) untuk semua konstruk memiliki nilai $>0,5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk yang akan di uji, telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

Discriminant Validity

Evaluasi suatu model memenuhi discriminant validity dapat dilakukan dengan melihat korelasi antar konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk lainnya dalam

model maka dapat dikatakan valid. Tabel di atas menunjukkan nilai AVE dan akan AVE serta perbandingannya, dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Pegawai	Manajemen Pengetahuan
Budaya Organisasi (Y1)				
Kepuasan Kerja (Y2)	0,728			
Keterlibatan Pegawai (M)	0,864	0,784		
Manajemen Pengetahuan (X1)	0,723	0,785	0,785	

Sumber: data diolah Smart PLS 4,0 Tahun 2026

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap variabel laten lebih besar bila dibandingkan dengan korelasinya variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten tersebut memiliki indikator dengan validitas diskriminan yang baik. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan variabel telah valid dan memenuhi syarat discriminant validity dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil Composite reliability dikatakan baik, jika nilainya diatas 0,50-0,60 dan nilai Cronbach's Alpha diatas 0,60. Hasil pengujian Composite reliability model pengukuran pada penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Keterangan
Budaya Organisasi (Y1)	0,967	0,970	0,971	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y2)	0,941	0,943	0,955	Reliabel
Keterlibatan Pegawai (M)	0,916	0,918	0,947	Reliabel
Manajemen Pengetahuan (X1)	0,933	0,940	0,957	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 (diolah) Tahun 2026

Berdasarkan di atas diperoleh nilai *composite reliability* menunjukkan bahwa variabel laten yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit dengan nilai masing-masing variabel: Manajemen Pengetahuan (0,957), Budaya Organisasi (0,971), Kepuasan Kerja (0,955), Serta Variabel Keterlibatan Pegawai (0,947) Hasil ini menunjukkan nilai yang baik karena nilainya lebih besar dari 0,50-0,60. Dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel laten karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

Goodness of Fit Model

Nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogonnya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan bahwa tingkat determinasi yang semakin baik. Adapun koefisien determinasi (R^2) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4 Hasil Perhitungan R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Budaya Organisasi (Y1)	0,698	0,687
Kepuasan Kerja (Y2)	0,632	0,619
Keterlibatan Pegawai (M)	0,533	0,525

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) tersebut dapat diketahui Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 &= 1 - \{(1 - 0,698^2)(1 - 0,632^2)\} \\
 &= 1 - 0,3077 \\
 &= 0,6923
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai *predictive-relevance* (Q^2) = 0,698 atau 69,8%. Artinya, nilai Q^2 yang diperoleh dapat dikatakan model yang terbentuk dan memiliki akurasi atau ketepatan model yang baik karena diperoleh nilai di atas 60%.

Pengujian Langsung

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel Kepemimpinan Partisipatif dan etos kerja terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja. Hasil pengujian pengaruh antara variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (t-statistik). Secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5 Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/ST DEV)	P values
Keterlibatan Pegawai (M)> Budaya Organisasi (Y1)	0,684	0,681	0,136	5,027	0,000
Keterlibatan Pegawai (M)> Kepuasan Kerja (Y2)	0,409	0,400	0,166	2,466	0,014
Manajemen Pengetahuan (X1)> Budaya Organisasi (Y1)	-0,193	-0,198	0,195	0,991	0,322
Manajemen Pengetahuan (X1)> Kepuasan Kerja (Y2)	0,446	0,453	0,166	2,682	0,007
Manajemen Pengetahuan (X1)> Keterlibatan Pegawai (M)	0,730	0,735	0,077	9,476	0,000

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 Tahun 2026

Pengujian Variabel Mediasi

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian mediasi dilakukan guna menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation), mediasi sebagian (parsial mediation) dan bukan variabel mediasi.

Tabel 6 Koefisien Jalur Variabel Mediasi dan Nilai P Value

Pengaruh Mediasi	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/ST DEV)	P Values
Manajemen Pengetahuan -> Keterlibatan Pegawai -> Budaya Organisasi	0,499	0,501	0,116	4,316	0,000
Manajemen Pengetahuan -> Keterlibatan Pegawai -> Kepuasan Kerja	0,298	0,290	0,120	2,492	0,013

Sumber: Hasil Olahan data PLS Smart 4.0 Tahun 2026

Discussion

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Meskipun secara deskriptif kedua variabel berada dalam kategori sangat baik, penerapan manajemen pengetahuan yang berjalan dengan baik belum secara langsung mampu membentuk atau memperkuat budaya organisasi. Kondisi ini terjadi karena budaya organisasi merupakan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang terbentuk dalam jangka panjang dan dipengaruhi oleh banyak faktor lain, seperti kepemimpinan, sistem kerja, pola komunikasi, serta nilai-nilai yang telah lama berkembang dalam instansi. Secara empiris, pegawai telah aktif dalam memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Namun pengetahuan tersebut lebih berperan pada peningkatan kemampuan kerja individu dibandingkan pembentukan budaya organisasi secara langsung. Hal ini diperkuat oleh pandangan Schein (2010) bahwa budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses internalisasi nilai dan pembiasaan yang berkelanjutan. Skyrme (1999) menambahkan bahwa keberhasilan manajemen pengetahuan dalam membentuk budaya organisasi memerlukan dukungan kepemimpinan dan sistem organisasi, sementara Wiig (1997) menegaskan bahwa diperlukan komitmen organisasi dan mekanisme yang mendukung pembentukan nilai bersama agar pengetahuan dapat memengaruhi budaya organisasi.

Pengaruh Manajemen Pengetahaun Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat King (2009) bahwa manajemen pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karena membantu pegawai memperoleh informasi yang dibutuhkan, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Secara deskriptif, kedua variabel berada pada kategori sangat baik. Pada variabel manajemen pengetahuan, indikator berbagi pengetahuan menjadi yang paling dominan, mencerminkan adanya budaya saling bertukar informasi dan pengalaman antarpegawai yang menciptakan lingkungan kerja lebih kolaboratif. Indikator memanfaatkan pengetahuan juga menunjukkan kondisi sangat baik, di mana pegawai mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, bekerja dengan lebih percaya diri, dan mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas. Pada variabel kepuasan kerja, indikator kepuasan terhadap lingkungan kerja menjadi yang paling dominan, diikuti oleh kepuasan terhadap hubungan rekan kerja, dukungan atasan, tanggung jawab dan pencapaian, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Davenport & Prusak (1998) bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik membantu individu bekerja lebih efektif dan meningkatkan pengalaman positif dalam lingkungan kerja. Drucker (1993) menegaskan bahwa pegawai yang mampu memanfaatkan pengetahuan secara efektif akan memiliki produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih baik. Luthans (2011) menambahkan bahwa manajemen pengetahuan memperkuat faktor-faktor kepuasan kerja melalui peningkatan kompetensi, komunikasi, dan efektivitas kerja, sementara Wiig (1997) menyatakan bahwa pegawai yang mampu memanfaatkan pengetahuan dengan baik cenderung merasa lebih mampu menghadapi pekerjaan sehingga memperoleh kepuasan yang lebih tinggi.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Keterlibatan Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula keterlibatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan mendukung tujuan organisasi. Ketika pegawai memiliki akses terhadap pengetahuan

yang relevan, memperoleh kesempatan bertukar informasi, serta mampu memanfaatkan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari, pegawai akan merasa lebih percaya diri, kompeten, dan terlibat dalam pelaksanaan tugas. Secara deskriptif, kedua variabel berada pada kategori sangat baik. Pada variabel manajemen pengetahuan, ketiga indikator yakni perolehan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan semuanya menunjukkan kondisi yang baik, mencerminkan bahwa organisasi telah mendorong proses pembelajaran berkelanjutan dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Pada variabel keterlibatan pegawai, indikator semangat menunjukkan bahwa pegawai memiliki energi dan antusiasme yang baik dalam bekerja. Indikator dedikasi mencerminkan adanya ikatan emosional yang kuat antara pegawai dengan pekerjaan dan organisasinya. Sementara indikator penyerapan menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara psikologis dan emosional dalam pekerjaan yang dilakukan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Nonaka & Takeuchi (1995) bahwa pengetahuan yang dikelola dengan baik mendorong pembelajaran dan peningkatan kompetensi pegawai. Davenport & Prusak (1998) menambahkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola pengetahuan akan lebih mudah membangun lingkungan kerja yang mendukung komunikasi, kerja sama, dan pengembangan pegawai. Schaufeli & Bakker (2004) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, di mana pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung lebih antusias dan berkomitmen kuat terhadap organisasi.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan aktivitas organisasi, maka semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya dibentuk oleh aturan formal atau kebijakan organisasi, tetapi juga dipengaruhi secara langsung oleh tingkat keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Secara deskriptif, kedua variabel berada pada kategori sangat baik. Pada variabel keterlibatan pegawai, indikator semangat menunjukkan bahwa pegawai memiliki energi dan antusiasme yang tinggi dalam bekerja. Indikator dedikasi mencerminkan adanya keterikatan emosional yang kuat antara pegawai dengan organisasi, di mana pegawai memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik. Indikator penyerapan menunjukkan bahwa pegawai terlibat tidak hanya secara fisik, tetapi juga secara

psikologis dalam pekerjaan yang dilaksanakan. Tingginya keterlibatan pegawai tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang kuat, yang tercermin melalui inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan berisiko, kejelasan arah organisasi, integrasi antarbagian, dukungan manajemen, kedisiplinan, identitas organisasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, serta pola komunikasi yang terbuka dan harmonis. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Schaufeli & Bakker (2004) bahwa pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan energi positif, komitmen, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas. Schein (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi terbentuk dari nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang dipelajari bersama oleh anggota organisasi, sehingga pegawai yang terlibat aktif akan lebih mudah menginternalisasi dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam pekerjaan sehari-hari.

Pengaruh Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material atau kondisi kerja semata, tetapi juga dipengaruhi secara langsung oleh keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan perannya di organisasi. Secara deskriptif, kedua variabel berada pada kategori sangat baik. Pada variabel keterlibatan pegawai, indikator semangat menunjukkan bahwa pegawai memiliki energi dan antusiasme tinggi sehingga pekerjaan tidak dipandang sebagai beban melainkan sebagai tanggung jawab yang dapat diselesaikan dengan baik. Indikator dedikasi mencerminkan keterikatan emosional yang kuat, di mana pegawai merasa bangga, memiliki tujuan dalam bekerja, dan loyal terhadap organisasi. Indikator penyerapan menunjukkan bahwa pegawai terlibat secara penuh baik secara fisik maupun psikologis dalam pekerjaan yang dilaksanakan. Tingginya keterlibatan pegawai tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja yang baik, yang tercermin melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, kondisi lingkungan kerja, serta kebanggaan atas tanggung jawab dan pencapaian kerja. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Schaufeli & Bakker (2004) bahwa pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung lebih antusias, berkomitmen, dan menikmati pekerjaan sehingga menghasilkan pengalaman kerja yang positif. Davis &

Newstrom (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan bagaimana pegawai memandang pekerjaan, hubungan kerja, serta lingkungan tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang terlibat aktif akan lebih mudah merasakan kepuasan. Saks (2006) menegaskan bahwa pegawai yang terlibat secara aktif tidak hanya menjalankan tugas sebagai kewajiban, tetapi juga memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Keterlibatan Pegawai Memediasi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai mampu memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi secara positif dan signifikan pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel perantara. Artinya, semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi, maka semakin tinggi keterlibatan pegawai, dan pada akhirnya semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Manajemen pengetahuan yang meliputi proses memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, komunikasi, dan pengembangan kemampuan pegawai. Ketika pegawai memiliki akses terhadap informasi yang dibutuhkan dan dapat memanfaatkan pengetahuan secara efektif, maka pegawai akan merasa lebih mampu dan lebih terhubung dengan pekerjaannya, sehingga mendorong tumbuhnya keterlibatan. Keterlibatan pegawai yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam bekerja kemudian berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang kuat, yang ditandai dengan inisiatif individu, kerja sama antarbagian, kepatuhan terhadap aturan, komunikasi yang terbuka, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa pengetahuan yang diperoleh dan dibagikan dalam organisasi tidak secara otomatis membentuk budaya organisasi, melainkan perlu dipahami, dihayati, dan diterapkan melalui keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Alavi & Leidner (2001) bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan interaksi, pembelajaran organisasi, dan perilaku kolaboratif antaranggota organisasi sehingga pegawai menjadi lebih terlibat dan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Kahn (1990) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai terjadi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja, sehingga mendukung

terbentuknya budaya organisasi yang lebih kuat karena pegawai berpartisipasi aktif dalam menjalankan dan mempertahankan nilai-nilai organisasi.

Keterlibatan Pegawai Memediasi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai mampu memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan. Temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen pengetahuan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel perantara. Artinya, semakin baik proses manajemen pengetahuan dalam organisasi, maka semakin tinggi keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara deskriptif, ketiga variabel berada pada kategori sangat baik. Pada variabel manajemen pengetahuan, pegawai aktif memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber, saling berbagi informasi dan pengalaman kerja, serta mampu memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil kerja. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya keterlibatan pegawai yang tinggi, yang tercermin melalui semangat dalam menjalankan tugas, dedikasi dan keterikatan emosional terhadap organisasi, serta fokus dan konsentrasi penuh dalam bekerja. Tingginya manajemen pengetahuan dan keterlibatan pegawai tersebut kemudian berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja yang tinggi, yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, kondisi lingkungan kerja, serta kebanggaan atas tanggung jawab dan pencapaian kerja. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Kahn (1990) bahwa pegawai yang terlibat secara penuh dalam pekerjaan cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif dan bermakna. Schaufeli & Bakker (2004) menambahkan bahwa pegawai dengan keterlibatan tinggi lebih mudah merasakan kepuasan dalam bekerja karena memiliki energi positif, komitmen, dan fokus kerja yang kuat. Davenport & Prusak (1998) menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik membantu individu bekerja lebih efektif dan mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika pekerjaan memberikan pengalaman positif dan kesempatan berkembang, sementara Herzberg (1966) melalui teori dua faktornya menegaskan bahwa manajemen pengetahuan dan keterlibatan pegawai berperan sebagai faktor motivator yang mendorong kepuasan kerja karena pegawai merasa berkembang, berprestasi, dan memiliki makna dalam pekerjaan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran Kabupaten Konawe Kepulauan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Manajemen pengetahuan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada Dinas PPKBP3A Kabupaten Konawe Kepulauan, Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Keterlibatan pegawai mampu memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi secara positif dan signifikan, dan Keterlibatan pegawai mampu memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

REFERENCES

- Al-Dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE VIA THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION: THE CASE OF IT EMPLOYEES IN JORDANIAN BANKING SECTOR. *Modern Applied Science*, 12(17), 17–43.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). WORK ENGAGEMENT: HOW DOES EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT INFLUENCE EMPLOYEE SATISFACTION? *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7, 10–21.
- Ali, H. F., Chaudhary, A., & Islam, T. (2025). HOW DOES RESPONSIBLE LEADERSHIP ENHANCE WORK ENGAGEMENT? THE ROLES OF KNOWLEDGE SHARING AND HELPING INITIATIVE BEHAVIOR. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(3–4), 613–629.
- Ali, R., & Wang, J. (2022). EXPLORING THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ENHANCING INNOVATION AND PERFORMANCE. *European Management Journal*, 40(3), 405–417. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.007>
- Alvesson, M. (2012). UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL CULTURE. Sage Publications.

- Almuayad, K. M., & Chen, Y. (2024). EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE IN YEMENI BANKING SECTOR: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–30.
- Anshari, M., Syafrudin, M., Tan, A., Fitriyani, N. L., & Alas, Y. (2023). OPTIMISATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) WITH MACHINE LEARNING (ML) ENABLED. *Information*, 14(1), 35.
- Bayasgalan, T., & Chantsaldulam, R. (2017). THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION: THE CASE OF SUPPORTIVE SERVICE OFFICERS IN MONGOLIA. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 11(1–2), 97–104.
- Berraies, S., & Chouiref, A. (2023). EXPLORING THE EFFECT OF TEAM CLIMATE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TEAMS THROUGH TEAM WORK ENGAGEMENT: EVIDENCE FROM KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS. *Journal of Knowledge Management*, 27, 842–869.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE: BASED ON THE COMPETING VALUES FRAMEWORK. Addison-Wesley.
- Darroch, J. (2005). KNOWLEDGE MANAGEMENT, INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE. *Journal of Knowledge Management*, 9, 101–115.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2021). TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS: UPDATED PERSPECTIVES. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 45–67.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., Garcia-Rodriguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). EFFECTS OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS (HPWS) ON HOSPITALITY EMPLOYEES' OUTCOMES THROUGH THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION. *Sustainability*, 13, 3226.
- Fait, M., Cillo, V., Papa, A., Meissner, D., & Scorrano, P. (2023). THE ROOTS OF “VOLUNTEER” EMPLOYEES’ ENGAGEMENT: THE SILENT ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN KNOWLEDGE-SHARING INTENTIONS. *Journal of Intellectual Capital*, 24, 399–429.

- Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). ANALYSIS OF IMPROVING ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT, TALENT MANAGEMENT, TRAINING AND DEVELOPMENT HUMAN RESOURCES. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1, 185–195.
- Gholami, E. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Manajemen Periklanan dan Penjualan*, 1(1), 178–200.
- Hajric, E. (2018). KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AND PRACTICES: A THEORETICAL AND PRACTICAL GUIDE FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN YOUR ORGANIZATION. Helpjuice.
- Haryanto, A., & Nurdin, M. (2022). IMPLEMENTASI SIKLUS MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 9(1), 34–48.
- Hendrawan, M. R. (2019). MANAJEMEN PENGETAHUAN: KONSEP DAN PRAKTIK BERPENGETAHUAN PADA ORGANISASI PEMBELAJAR. Universitas Brawijaya Press.
- Hewitt Associates LLC. (n.d.). RESEARCH BRIEF: EMPLOYEE ENGAGEMENT HIGHER AT DOUBLE-DIGIT GROWTH COMPANIES. https://www.peaqpartners.com/wp-content/uploads/2017/10/Hewitt_what_makes_a_best_employer.pdf
- Kalleberg, A. L. (1977). WORK VALUES AND JOB REWARDS: A THEORY OF JOB SATISFACTION. *American Sociological Review*, 42, 124–143.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). RETAINING TALENT IN KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES: ENHANCING EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH HUMAN RESOURCE, KNOWLEDGE AND CHANGE MANAGEMENT. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 409–439.
- Kurniawan, R., & Yuliani, E. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERLIBATAN DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PEMERINTAHAN DAERAH. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 7(3), 221–233.

- Levy, M., Hadar, I., & Aviv, I. (2019). A REQUIREMENTS ENGINEERING METHODOLOGY FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT SOLUTIONS: INTEGRATING TECHNICAL AND SOCIAL ASPECTS. *Requirements Engineering*, 24, 503–521.
- Lopez-Nicolas, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT, INNOVATION AND PERFORMANCE. *International Journal of Information Management*, 31, 502–509.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). AN ANALYSIS OF THE INTERPLAY BETWEEN ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY, KNOWLEDGE MANAGEMENT, AND OPEN INNOVATION. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476–488.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). FOSTERING MEANINGFUL WORK IN ORGANIZATIONS: A MULTI-LEVEL REVIEW AND INTEGRATION. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389.
- Naim, M. F., Shehzad, N., Al Nahyan, M. T., Jabeen, F., & Usai, A. (2024). THE IMPACT OF KNOWLEDGE SHARING ON EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH THE MEDIATING ROLE OF COMPETENCY DEVELOPMENT AND MODERATING ROLE OF SOCIAL CLIMATE. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 1889–1916.
- Nebojsa, J., Gordana, N., & Vladimir, V. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA. *Ekonomika Annals*, 63(219), 83–114.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (19th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. (2021). ENGAGING LEADERSHIP: HOW TO PROMOTE WORK ENGAGEMENT? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Salanova, M. (2021). WORK ENGAGEMENT: AN EMERGING CONCEPT IN OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY. *Frontiers in Psychology*, 12, 722875. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722875>
- Schein, E. H. (1985). ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP: A DYNAMIC VIEW. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2021). ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP (6th ed.). Wiley.

- Tang, H. (2017). A STUDY OF THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN MEDICINE AND HEALTH SCIENCES. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13, 1831–1845.
- Wiyono, G. (2020). MERANCANG PENELITIAN BISNIS DENGAN ALAT ANALISIS SPSS 25 & SMARTPLS 3.2.8 (2nd ed.). UPP STIM YKPN.