

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *KNOWLEDGE SHARING*  
TERHADAP KUALITAS KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Muhammad Naazhir Dzul Faqqor<sup>1</sup>, Akhmad Yunan Atho'illah<sup>2</sup>,**

<sup>1,2</sup>. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UINSA) Surabaya

\* Email: yunan.athoillah@uinsby.ac.id

**Abstract:**

*Research entitled the influence of employee engagement and knowledge sharing on the quality of employee performance with organizational culture as a mediating variable: case study at UD. Friends of Sidoarjo Farmers. This research uses a quantitative type of research. The type of data used in this research is primary data which comes from taking a questionnaire using a 1-5 Likert scale. Option one is a statement of strongly disagree and option five is a statement of strongly agree. Based on this research, the results show that employee engagement has an effect on organizational culture with a p value of 0.000, knowledge sharing has an effect on organizational culture with a p value of 0.0001, employee engagement has no effect on the quality of employee performance and has a p value of 0.247, knowledge sharing influences the quality of employee performance with a p value of 0.006, organizational culture mediates the relationship between employee engagement and the quality of employee performance with a p value of 0.009, and organizational culture mediates the relationship between knowledge sharing and the quality of employee performance with a p value of 0.021.*

**Keywords:** *Employee engagement, knowledge sharing, organizational culture, and quality of employee performance.*

**Abstrak:**

Penelitian yang berjudul pengaruh *employee engagement* dan *knowledge sharing* terhadap kualitas kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi: studi kasus di UD. Sahabat Tani Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini, yakni data primer yang berasal dari pengambilan kuisioner dengan menggunakan skala likert 1-5. Opsi satu yaitu pernyataan sangat tidak setuju dan opsi lima pernyataan sangat setuju. Berdasarkan penelitian ini mendapatkan hasil, bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap budaya organisasi dengan *p value* sebesar 0.000, *knowledge sharing* berpengaruh terhadap budaya organisasi dengan nilai *p value* sebesar 0.0001, *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan dan memiliki nilai *p value* sebesar 0.247, *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan dengan nilai *p value* sebesar 0.006, budaya organisasi memediasi hubungan antara *employee engagement* dan kualitas kinerja karyawan dengan nilai *p value* sebesar 0.009, dan budaya organisasi memediasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan dengan nilai *p value* sebesar 0.021.

**Kata kunci:** *Employee engagement, knowledge sharing, budaya organisasi, dan kualitas kinerja karyawan.*

**PENDAHULUAN**

Memiliki sumber daya yang berkualitas ialah faktor wajib bagi perusahaan agar dapat terus berkembang di era sekarang ini. SDM atau sumber daya manusia dapat disebut sebagai suatu tingkatan kemampuan dan kualitas usaha yang dapat diberikan seseorang untuk

menghasilkan suatu produk atau jasa dalam jangka waktu tertentu. Sumber daya manusia ialah suatu usaha atau asa kerja yang dapat diberikan dalam proses produksi (Sumarsono, 2003). Dengan tingkat kualitas kinerja sumber daya manusia atau karyawan yang baik, maka akan menjamin kesuksesan dan keberlangsungan dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, suatu perusahaan berkewajiban dalam menjaga atau bahkan menambah kualitas kinerja karyawan yang mereka miliki. Apabila ditinjau secara etimologi, kinerja merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris, yakni “*performance*” atau prestasi kerja, apabila ditinjau dari Bahasa Indonesia.

Banyak Perusahaan yang berjuang keras untuk bertahan, bahkan beberapa diantaranya terpaksa harus gulung tikar di era pasca pandemi ini. Situasi ini semakin diperparah oleh fenomena *el nino* yang berkepanjangan saat ini menyebabkan kemarau, kekeringan, dan suhu panas yang ekstrem berkepanjangan, yang akan berdampak signifikan terutama pada perusahaan-perusahaan yang beroperasi pada sektor pengelolaan padi. Dilansir dari (Sari, 2023), harga beras mengalami pelonjakan drastis, bahkan hingga memecahkan rekor nasional yang baru.

Harga-harga yang dipatok ini mencerminkan tingkatan harga rata-rata nasional ditingkat eceran. Kemungkinan melonjaknya harga beras ini ialah kenaikan harga gabah atau padi yang ditentukan oleh petani, yang naik karena adanya kegagalan panen. Dengan meningkatnya harga beras ini, Perusahaan penggilingan padi harus merancang sejumlah rencana dan salah satu rencana yang wajib dilakukan oleh perusahaan tentunya tetap menjaga kualitas kinerja karyawan mereka. Maka dari itu, pentingnya memperhatikan beberapa faktor yang akan mempengaruhi tingkat kualitas kinerja. Seperti yang diketahui, *employee engagement* dan *knowledge sharing*, dan budaya organisasi berpotensi mempengaruhi kualitas kinerja karyawan.

UD. Sahabat Tani merupakan suatu usaha dagang yang berkecimpung pada bidang penggilingan padi menjadi beras. Perusahaan ini memiliki produk beras dengan kualitas medium dan premium. Bertempat di Kecamatan Sukodono, Kabupaten Sidoarjo, UD. Sahabat Tani telah melakukan bisnis penggilingan ini dari tahun 2008 hingga sekarang. UD. Sahabat Tani memerlukan kualitas kinerja karyawan yang baik untuk dapat bertahan dan mencapai tujuan Perusahaan. Dari hasil *pra survey* yang telah dilakukan, ditemukan suatu fenomena, yakni kualitas kinerja karyawan pada perusahaan ini masih tetap terjaga di tengah pecahnya rekor harga beras nasional yang diakibatkan oleh fenomena *el nino*. Hal ini disinyalir menjadi salah satu faktor mengapa UD. Sahabat Tani masih dapat bertahan ditengah melonjaknya

harga beras dan banyaknya perusahaan sejenis yang sudah gulung tikar. Stabilitas kinerja karyawan ini disinyalir karena faktor produksi dari perusahaan tersebut juga tetap stabil dimasa ini, disaat perusahaan sejenis produksinya menurun.

Tujuan dari penelitian ini adalah, Untuk menguji pengaruh antara employee engagement terhadap budaya organisasi di UD. Sahabat Tani. Untuk menguji pengaruh antara knowledge sharing terhadap budaya organisasi di UD. Sahabat Tani. Untuk menguji pengaruh antara employee engagement terhadap kualitas kinerja karyawan di UD. Sahabat Tani. Untuk menguji pengaruh antara knowledge sharing terhadap kualitas kinerja karyawan di UD. Sahabat Tani. Untuk menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kualitas kinerja karyawan di UD. Sahabat Tani. Untuk menguji budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara employee engagement terhadap kualitas kinerja karyawan di UD. Sahabat Tani. Dan untuk menguji budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara knowledge sharing terhadap kualitas kinerja karyawan di UD. Sahabat Tani.

## **LANDASAN TEORI**

### **Kualitas Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian kerja yang diraih oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang (Mangkunegara, 2014). Menurut (Moeheriono, 2012), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai sebuah gambaran tentang progress dari program, aktivitas, ataupun kebijakan dalam keberhasilannya menggapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau manifestasi dari tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawan yang telah direncanakan sebelumnya untuk mempermudah perusahaan dalam menggapai tujuannya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas dari kinerja seorang karyawan menurut (Mangkunegara, 2014), yaitu:

- a. Faktor kemampuan, apabila seorang karyawan memiliki IQ di atas rata-rata (110-120), menerima pendidikan yang sejalan dengan pekerjaan, dan memiliki kemampuan untyk menyelesaikan tugas yang diberikan, maka mereka akan lebih cenderung dalam menggapai hasil yang diharapkan. Oleh karenanya, penting bagi perusahan dalam menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya.
- b. Faktor motivasi, yaitu hasil dari perilaku seorang karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Motivasi juga merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan perusahaan benar-benar merasa memiliki semangat dalam mencapai tujuan kerjanya.

Selanjutnya, terdapat enam indikator dari kualitas kinerja karyawan menurut (Bernardin & Russell, 1993), yaitu:

- a. Kualitas, yaitu suatu progress dari pelaksanaan kegiatan atau hasil dari mencapai yang diharapkan.
- b. *Timelines*, yaitu seberapa jauh suatu kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah diberikan, dengan mempertimbangkan koordinasi dengan hasil lain dan waktu yang tersedia untuk tugas atau kegiatan yang lain.
- c. Kuantitas, yaitu jumlah atau hasil dari tugas yang diberikan, dapat berupa uang, unit, ataupun siklus kegiatan seorang karyawan.
- d. Efektivitas biaya, yaitu suatu istilah yang mengacu pada bagaimana sumber daya pada perusahaan dapat digunakan seoptimal mungkin untuk mencapai hasil kinerja terbaik, dengan mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya yang telah digunakan tersebut.
- e. *Need for supervision*, yaitu mengacu pada seberapa jauh karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa memerlukan pengawasan dari pimpinan dalam mencegah kesalahan *job*.
- f. Dampak antar pribadi, yaitu sikap atau seberapa baik karyawan dalam menjaga nama baik mereka, serta dapat bekerja sama dengan rekan kerja maupun bawahan.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan tingkat keterlibatan, partisipasi individu, kepuasan, serta semangat dalam menjalankan tugas pekerjaan seorang karyawan (Robbins, Stephen P. Judge, 2015).

Dalam penelitian lain, menurut (Schaufeli & Bakker, 2004), terdapat tiga aspek penting dalam *employee engagement*, yaitu:

- a. Aspek *vigor*, ialah salah satu elemen yang ditandai oleh tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika menjalankan pekerjaan, dorongan untuk bekerja dengan penuh semangat, dan kemampuan untuk bertahan saat menghadapi berbagai tantangan dalam melakukan pekerjaan.
- b. Aspek *dedication*, Dalam aspek *dedication*, akan dimulai dari munculnya perasaan mendalam, semangat, inspirasi, rasa bangga, dan dorongan kuat untuk menjalankan pekerjaan. Karyawan yang sangat berdedikasi pada pekerjaan mereka cenderung memiliki keterikatan yang kuta terhadap pekerjaannya, karena mereka akan menganggap pekerjaan

tersebut sebagai pengalaman yang berharga. Hasilnya mereka akan lebih antusias dan bangga dengan apa yang mereka kerjakan.

- c. Aspek *absorption*, Ciri khas dari aspek ini ialah konsentrasi yang mendalam dan minat yang kuat dalam pekerjaan, merasa sepenuhnya terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan, fokus hingga merasa waktu berlalu begitu cepat, dan kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *absorption* yang tinggi cenderung merasa senang ketika mereka sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka.

Terdapat beberapa indikator dari *employee engagement* menurut (Anitha, 2014), ialah sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja,
- b. Kepemimpinan,
- c. Tim dan hubungan kerja,
- d. Pelatihan,
- e. Kompensasi,
- f. Kebijakan organisasi,
- g. Kesejahteraan kerja.

### ***Knowledge Sharing***

Menurut (Jacobson, 2011), *knowledge sharing* merupakan suatu proses pemindahan pengetahuan antara dua individu, dimana satu individu berperan dalam menyampaikan pengetahuan, sedangkan individu lainnya berperan dalam menerima dan memahami pengetahuan tersebut. Dengan perbaikan terus-menerus, profesi dapat menjadi produktif. Lalu yang terakhir *productivity* yang menjadi tujuan akhir sebuah perusahaan agar memiliki daya saing di pasar.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi pendorong tingkat kesuksesan *knowledge sharing* dalam perusahaan menurut (Helmi & Elita, 2019), antara lain:

- a. Kesempatan, peluang formal seperti program pelatihan, struktur tim kerja yang teorganisir, dan sistem berbasis teknologi akan memudahkan proses dari *knowledge sharing* ini. Selain itu, peluang informal seperti interaksi sosial dan jejaring antara karyawan juga tak kalah penting dalam mendukung upaya *knowledge sharing*.
- b. Modalitas komunikasi, proses dari *knowledge sharing* tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk dapat menghilangkan masalah yang nantinya akan menghambat proses komunikasi. Komunikasi dapat dilakukan, baik secara tatap muka ataupun menggunakan teknologi daring.

- c. Harapan kemanfaatan, ketika interaksi komunikasi menghasilkan manfaat dalam bentuk pengetahuan, ini akan memotivasi dan mendorong anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan tersebut
- d. Kesesuaian konteks, *knowledge sharing* akan lebih cenderung terjadi ketika karyawan yang berinteraksi memiliki latar belakang profesional yang serupa atau sejenis.

Menurut (Nonaka & Takeuchi, 1995), indikator dalam penerapan *knowledge sharing* berkaitan dengan aliran pengetahuan dan memiliki dua aspek, yakni pengetahuan tacit dan explicit.

- a. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk mentransfer dan mengumpulkan keterampilan yang dimiliki.
- b. Pengalaman, yaitu kemampuan untuk mentransfer dan mengumpulkan pengetahuan dalam bentuk pengalaman pribadi.
- c. Ide, yaitu kemampuan dalam mentransfer dan mengumpulkan ide atau gagasan sesuai dengan kemampuan individu.
- d. Dokumen, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan mentransfer informasi dalam bentuk dokumen.
- e. Laporan, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan mentransfer pengetahuan dalam bentuk laporan.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ialah suatu istilah yang mengacu pada prinsip atau norma yang dipegang oleh satu perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan yang lain (Robbins, Stephen P. Judge, 2015). Adapun menurut (Schein, 2010), budaya organisasi merupakan sebuah sistem dalam organisasi yang mencakup keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggotanya, yang menentukan perilaku dan tata nilai organisasi tersebut secara keseluruhan. Jadi, dapat diambil kesimpulan, budaya organisasi merupakan nilai atau norma yang menjadi acuan dasar yang dipegang satu perusahaan dan diterapkan oleh karyawannya dan menjadi pembeda dari perusahaan lain.

Terdapat beberapa faktor lingkungan yang membentuk dan memengaruhi efektivitas budaya kerja dalam suatu perusahaan menurut (Schein, 2010), antara lain:

- a. Lingkungan internal, terdiri dari misi, visi, aturan, nilai yang ditanamkan oleh founders; prinsip-prinsip perusahaan yang ditunjukkan secara tegas oleh para pemimpin; komitmen, moral, attitude, dan suasana kekeluargaan pada kelompok kerja; gaya kepemimpinan dari manajer tingkat pertama; dan karakteristik organisasi yang mencakup aspek seperti struktur

dan aktivitas inti, tingkat otonomi, kompleksitas organisasi, sistem penghargaan, sistem komunikasi, hubungan kerjasama, serta tingkat toleransi terhadap risiko dalam administrasi perusahaan.

b. Lingkungan global, terdiri dari kemungkinan perubahan ekonomi; tuntutan politik dan hukum; tekanan dari masyarakat; kemajuan teknologi; dan transformasi teknologi informasi.

Indikator budaya organisasi menurut (Robbins, Stephen P. Judge, 2015), sebagai berikut:

- a. Inovasi dan risiko, yaitu merujuk pada dorongan kepada karyawan suatu perusahaan untuk menjadi inovatif dan berani dalam mengambil resiko.
- b. Ketelitian, yaitu mengacu pada ekspektasi agar pegawai menunjukkan kemampuan analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, yaitu menekankan bahwa manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil dan manfaat, terutama pada manfaat yang dapat diperoleh oleh berbagai pihak.
- d. Orientasi karyawan, yaitu berfokus pada pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampak positif terhadap anggota dalam organisasi.
- e. kolaborasi tim, yaitu menekankan pentingnya kerja tim dalam aktivitas organisasi, lebih dari pada pekerjaan individual.
- f. Kompetitif, yaitu mengacu pada budaya organisasi yang mendorong pegawai untuk bertindak kompetitif dalam pekerjaan mereka.
- g. Stabilitas, yaitu organisasi lebih menekankan pada pemeliharaan keadaan saat ini yang konsisten dengan keadaan sebelumnya, alih-alih perubahan dan perkembangan manfaat yang dapat diperoleh oleh berbagai pihak.

### **Perumusan Hipotesis**

H1: Adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan budaya organisasi.

H2: Adanya pengaruh signifikan antara *knowledge sharing* dan budaya organisasi.

H3: Adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan kualitas kinerja karyawan.

H4: Adanya pengaruh signifikan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan.

H5: Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kualitas kinerja karyawan

H6: Adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* dan kualitas kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai mediasi.

H7: Adanya pengaruh signifikan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai mediasi.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang akan diterapkan adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat juga disebut sebagai metode tradisional dan positivistik, hal ini dikarenakan metode kuantitatif merupakan sebuah metode penelitian yang telah cukup lama digunakan seorang peneliti dalam penelitiannya. Objek penelitian kali ini dilakukan di UD. Sahabat Tani Sidoarjo. Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan dari UD. Sahabat Tani Sidoarjo sebanyak 36 karyawan. Penelitian ini akan menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Sampel jenuh merupakan salah satu teknik pengambilan sampling dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Oleh karenanya sampel dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan UD. Sahabat Tani Sidoarjo yang berjumlah 36 karyawan. Peneliti menggunakan metode kuisisioner, obeservasi dan dokumentasi dalam mengumpulkan data primer pada penelitian ini. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti berupa profil instansi, sejarah, visi-misi, struktur dan program kerja dari data obyek yang diteliti. Data sekunder juga dapat berupa jurnal atau buku penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian. Alat pengukuran hasil kuisisioner menggunakan aplikasi *smartpls* versi 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi model dari PLS ini dilakukan dengan cara evaluasi inner model dan outer model. Berikut ini ialah contoh structural model dari rumusan masalah penelitian.

### Hasil Outer Model

Model pengukuran atau *outer model* digunakan dalam menguji validitas konstruk dan reliabilitas. Dalam *outer model*, uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas dapat digunakan dalam menilai kesesuaian alat ukur dalam mengukur suatu konsep, penggunaan uji ini dapat mengukur konsistensi suatu konsep Indikator reflektif pada outer model dapat dievaluasi melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan dari indikator yang membentuk konstruk, sementara reliabilitas diukur menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

#### a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan uji yang terkait dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya menunjukkan korelasi yang tinggi (Abdillah & Hartono, 2015). Dalam PLS, uji validitas konvergen akan didasarkan pada nilai *loading factor* setiap variabel.

Pada penelitian ini, akan menggunakan *loading factor*  $> 0,5$ . Berikut hasil dari uji validitas konvergen masing-masing indikator sebagai berikut.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan, bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor*  $> 0,5$ . Hal ini menandakan, setiap indikator valid, lolos dalam uji validitas konvergen, dan layak dilakukan penelitian berikutnya.



b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari konstruk yang berbeda seharusnya tidak menunjukkan korelasi yang tinggi. Evaluasi validitas diskriminan dilakukan dengan menilai cross loading antara pengukuran dan konstraknya. *Cross loading* indikator pada suatu konstruk seharusnya memiliki nilai yang lebih besar daripada cross loading indikator tersebut pada konstruk lainnya. Berikut ialah hasil *cross loading* dari setiap indikator pada konstruk penelitian.

Tabel 4. Uji validitas Diskriminan

Konstruk	Indikator	X1	X2	Y	Z
<i>Employee engagement</i> (X1)	A1	0.763	0.511	0.689	0.551
	A2	0.603	0.492	0.353	0.532
	A3	0.743	0.36	0.566	0.549
	A4	0.835	0.475	0.524	0.645
	A5	0.572	0.291	0.283	0.321
	A6	0.664	0.388	0.438	0.567
	A7	0.621	0.414	0.333	0.417
<i>Knowledge sharing</i> (X2)	B1	0.375	0.739	0.485	0.375
	B2	0.453	0.725	0.657	0.549
	B3	0.595	0.597	0.564	0.647
	B4	0.432	0.783	0.58	0.426
	B5	0.286	0.783	0.494	0.355
	B6	0.263	0.515	0.099	0.251
Kualitas kinerja karyawan (Y)	C1	0.548	0.671	0.766	0.663
	C2	0.575	0.649	0.765	0.611
	C3	0.385	0.515	0.69	0.504
	C4	0.525	0.442	0.779	0.579
	C5	0.278	0.319	0.557	0.383
	C6	0.59	0.609	0.772	0.663
Budaya organisasi (Z)	D1	0.34	0.508	0.501	0.553
	D2	0.61	0.524	0.564	0.613
	D3	0.582	0.333	0.583	0.725
	D4	0.387	0.446	0.386	0.618
	D5	0.487	0.463	0.543	0.622
	D6	0.456	0.294	0.351	0.61
	D7	0.552	0.453	0.647	0.814
	D8	0.474	0.492	0.507	0.597
	D9	0.391	0.296	0.416	0.579

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pada konstruk menunjukkan nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk yang relevan dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya. Hasil ini mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini berhasil melewati uji validitas diskriminan dengan baik.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan dalam mengevaluasi kualitas kuisisioner yang mencerminkan indikator dari variabel atau konstruk yang diukur. Pada PLS, evaluasi reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*. *Composite reliability* dianggap lebih efektif dalam mengevaluasi konsistensi internal suatu konstruk. Dalam menilai reliabilitas suatu konstruk, dapat menggunakan rule of thumb *composite reliability*, yang angkanya > 0,60 (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 5. Uji reliabilitas

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
<i>Employee engagement</i> (X1)	0,863	> 0,60	Reliabel
<i>Knowledge sharing</i> (X2)	0,848	> 0,60	Reliabel
Kualitas kinerja karyawan (Y)	0,868	> 0,60	Reliabel
Budaya organisasi (Z)	0,861	> 0,60	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk melebihi standar pengukuran yang telah ditetapkan, yaitu lebih dari 0,6. Temuan ini mengindikasikan bahwa semua konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

### **Hasil Inner Model**

Dalam program PLS, nilai dari *inner model* dapat diukur dengan uji-t statistik melalui prosedur *bootstrapping*. Selain itu, dapat pula menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen atau endogen. Berikut merupakan beberapa hasil dari uji *inner model*.

a. Uji Koefisien Determinan (R-square)

Uji koefisien determinan atau R-square dapat dilihat melalui evaluasi dari nilai  $R^2$  untuk setiap konstruk endogen. Nilai  $R^2$ , selalu positif dan berada dalam rentang 0-1, serta digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan konstruk eksogen terhadap konstruk endogen.

Tabel 6. Uji *R-Square*

Konstruk	$R^2$	Keterangan
Kualitas kinerja karyawan (Y)	0.732	Kuat
Budaya organisasi (Z)	0.639	Kuat

b. Uji Q-Square

Dalam menghitung uji Q-square dapat dilakukan dengan cara manual menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Q-square} &= 1 - \{(1-R^2_1) \times (1-R^2_2)\} \\ &= 1 - \{(1- 0.732) \times (1- 0.639)\} \\ &= 1 - (0.268 \times 0.361) \\ &= 1 - 0,096 \\ &= 0.904 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan diatas, dapat dijelaskan bahwa hasil nilai *predictive-relevance* sebesar 0.904 yang menandakan  $Q^2 > 0$ .

c. Uji Hipotesis

Proses pengujian hipotesis melibatkan perbandingan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika t-statistik lebih besar daripada nilai t-tabel, maka hipotesis diterima, dan  $H_0$  ditolak; sebaliknya, jika t-statistik lebih kecil, maka  $H_0$  diterima. Selain melihat nilai t, pengujian hipotesis juga melibatkan evaluasi nilai p-value. Jika nilai p-value kurang dari 0.05, maka hipotesis diterima, dan  $H_0$  ditolak;

sebaliknya, jika nilai p-value lebih besar, maka H0 diterima. Dalam penelitian ini, uji hipotesis akan dilakukan dengan program smartpls versi 3.0.

Hipotesis	Original sample (o)	Sample mean (m)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (tO/STDEV)	P value	Keterangan
X1-Y	0.101	0.098	0.148	0.683	0.247	Ditolak
X1-Z	0.554	0.556	0.126	4.399	0.000	Diterima
X2-Z	0.388	0.387	0.129	3.015	0.001	Diterima
X2-Y	0.331	0.346	0.132	2.513	0.006	Diterima
Z-Y	0.461	0.461	0.149	3.098	0.001	Diterima

Tabel 7. Uji hipotesis

Dari data diatas dapat diketahui terdapat empat hipotesis yang dapat diterima atau memiliki pengaruh yang positif signifikan. Hal ini ditandai dengan nilai t-statistik yang lebih besar daripada nilai t-tabel atau nilai p-value yang kurang dari 0.05. Adapun empat hipotesis yang memiliki pengaruh positif tersebut, yaitu *employee engagement* (X1) terhadap budaya organisasi (Z), *knowledge sharing* (X2) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y), *knowledge sharing* (X2) terhadap budaya organisasi (Z), dan budaya organisasi (Z) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y). Sedangkan terdapat satu hipotesis yang tidak memiliki pengaruh, yaitu *employee engagement* (X1) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y). Adapun dalam penelitian ini, nilai dari t tabel ialah sebesar 1.694. Nilai ini didapatkan dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} t\text{-tabel} &= [a; (df = n - k)] \\ &= [0.05; (df = 36 - 4)] \\ &= 0.05; (df = 32) \end{aligned}$$

Keterangan:

a: Taraf signifikansi 5% = 0,05

n: Jumlah data kuisioner

k: Jumlah konstruk/variabel

Berikut ini ialah hasil pemaparan dari uji hipotesis dalam penelitian kali ini.

a. H1. Pengaruh *employee engagement* terhadap budaya organisasi

Pengaruh *employee engagement* (X1) terhadap budaya organisasi (Z) dapat dikonfirmasi dengan melihat nilai *t-statistic* sebesar 4.399. Angka *t-statistic* tersebut melebihi nilai t-tabel yang adalah 1.694. Selain itu, nilai *p-value* yang diperoleh adalah sebesar 0.00, yang lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Z), dan oleh karena itu, hipotesis satu (H1) dapat diterima.

b. H2. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap budaya organisasi

Pengaruh *knowledge sharing* (X2) terhadap budaya organisasi (Z) dapat dikonfirmasi dengan melihat nilai *t-statistic* sebesar 3.015. Angka *t-statistic* tersebut melebihi nilai t-tabel yang adalah 1.694. Selain itu, nilai *p-value* yang diperoleh adalah sebesar 0,001, yang lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi (Z), dan oleh karena itu, hipotesis dua (H2) dapat diterima.

c. H3. Pengaruh *employee engagement* terhadap kualitas kinerja karyawan

Pengaruh *employee engagement* (X1) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y) dapat dikonfirmasi dengan melihat nilai *t-statistic* sebesar 0.683. Angka *t-statistic* tersebut kurang dari nilai t-tabel yang berada diangka 1.694. Selain itu, nilai *p-value* yang diperoleh adalah sebesar 0.247, yang jauh lebih besar daripada 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan (Y), dan oleh karena itu, hipotesis tiga (H3) ditolak.

d. H4. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kualitas kinerja karyawan

Pengaruh *knowledge sharing* (X2) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y) dapat dikonfirmasi dengan melihat nilai *t-statistic* sebesar 2.513. Angka *t-statistic* tersebut melebihi nilai t-tabel yang adalah 1.694. Selain itu, nilai *p-value* yang diperoleh adalah sebesar 0.006, yang lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan (Z), dan oleh karena itu, hipotesis empat (H4) dapat diterima.

e. H5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kinerja karyawan

Pengaruh budaya organisasi (Z) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y) dapat dikonfirmasi dengan melihat nilai *t-statistic* sebesar 3.098. Angka *t-statistic* tersebut melebihi nilai t-tabel yang adalah 1.694. Selain itu, nilai *p-value* yang diperoleh adalah sebesar 0.001, yang lebih kecil daripada 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan (Y), dan oleh karena itu, hipotesis lima (H5) dapat diterima.

Adapun kemudian, informasi tentang pengujian hipotesis pada efek khusus secara tidak langsung (*specific indirect effects*) akan dipaparkan. Hasil nilai ini diperoleh dengan menggunakan program SmartPLS versi 3.3.0.

Tabel 8. Specific indirect effects

Hipotesis	Original sample (o)	Sample mean (m)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEV)	P value	Keterangan
X1-Z-Y	0.255	0.257	0.107	2.379	0.009	Diterima
X2-Z-Y	0.153	0.156	0.075	2.049	0.021	Diterima

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa, dua hipotesis dinyatakan dapat diterima atau valid. Hal ini dikarenakan nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t*-tabel, dan nilai *p value* lebih kecil dari 0.05. Berikut penjelasan dari pengujian nilai hipotesis *specific indirect effects*.

- f. H6. Pengaruh budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara *employee engagement* dan kualitas kinerja karyawan

Pengaruh variabel budaya organisasi (Z) dalam memediasi hubungan antara *employee engagement* (X1) dan kualitas kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai *t statistic* sebesar 2.379. Nilai tersebut jauh lebih besar dari daripada nilai *t*-tabel sebesar 1.694, dan juga dari nilai *p value* yang berada diangka 0.009. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0.05. Oleh karena itu, budaya organisasi (Z) memediasi hubungan antara *employee engagement* (X1) dan kualitas kinerja karyawan (Y), dan hipotesis enam (H6) dapat diterima.

- g. H7. Pengaruh budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan

Pengaruh variabel budaya organisasi (Z) dalam memediasi hubungan antara *knowledge sharing* (X2) dan kualitas kinerja karyawan (Y) dapat dilihat dari nilai *t statistic* sebesar 2.049. Nilai tersebut jauh lebih besar dari daripada nilai *t*-tabel sebesar 1.694, dan juga dari nilai *p value* yang berada diangka 0.021. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0.05. Oleh karena itu, budaya organisasi (Z) memediasi hubungan antara *knowledge sharing* (X2) dan kualitas kinerja karyawan (Y), dan hipotesis tujuh (H7) dapat diterima.

### **Pembahasan**

- a. Pengaruh *employee engagement* terhadap budaya organisasi: Pada variabel *employee engagement* diperoleh jawaban setuju dari responden sebanyak 66,6% atau 24 responden dari indikator ke-3, yaitu saya memiliki teman terbaik di tempat kerja. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap terbentuknya budaya organisasi. Hal ini menunjukkan, bahwa dalam membentuk budaya organisasi yang baik, seperti adanya lingkungan kerja perusahaan yang menyenangkan, banyaknya inovasi yang tercipta, banyaknya interaksi positif dalam perusahaan, dan lain sebagainya memerlukan seluruh karyawan dari perusahaan untuk dapat terlibat didalam aktivitas perusahaan.
- b. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap budaya organisasi: Pada variabel *knowledge sharing* diperoleh jawaban setuju dari responden sebanyak 38,8% atau 14 responden dari indikator ke- 3, yaitu saya aktif menyampaikan pendapat serta saran selama mendiskusikan masalah pekerjaan dengan rekan kerja saya. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa di UD. Sahabat Tani Sidoarjo, dimana setiap karyawan bahkan pemilik sekalipun saling berbagi pengetahuan dan pengalaman

mereka dalam dunia kerja. Alhasil terciptalah budaya kerja yang positif dalam perusahaan, seperti tidak adanya kesenjangan antar karyawan, dan lain sebagainya.

- c. Pengaruh *employee engagement* terhadap kualitas kinerja karyawan: Pada variabel *employee engagement* diperoleh jawaban netral dari responden sebanyak 41,6% atau 18 responden dari indikator ke-7, yaitu Atasan saya peduli kepada saya sebagai pribadi. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis, dapat diketahui *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan tidak setiap perusahaan yang memiliki angka keterlibatan karyawan yang tinggi memiliki kualitas kinerja karyawan yang tinggi pula, dan sebaliknya tidak semua perusahaan yang memiliki angka keterlibatan karyawan yang kecil memiliki kualitas kinerja karyawan yang kecil pula. Tingkat *employee engagement* pada karyawan UD. Sahabat Tani tidak secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan masalah di luar lingkungan kerja, seperti masalah kesehatan atau masalah pribadi, yang tidak sepenuhnya dapat diatasi oleh perusahaan. Meskipun demikian, perusahaan tetap disarankan untuk memperhatikan aspek *employee engagement* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Meskipun kontribusinya mungkin kecil, keberadaan *employee engagement* dapat menciptakan keterlibatan emosional, yang pada gilirannya dapat memengaruhi aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi.
- d. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kualitas kinerja karyawan: Pada variabel *knowledge sharing* diperoleh jawaban setuju dari responden sebanyak 66,6% atau 24 responden dari indikator ke-4, yaitu Saya mampu menyusun laporan harian. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa, perusahaan yang mendorong budaya *knowledge sharing* tidak hanya memberdayakan karyawan tetapi juga membuka pintu menuju kesuksesan jangka panjang. Dalam UD. Sahabat Tani Sidoarjo praktik berbagi pengetahuan ini telah diterapkan sejak lama dan menjadi salah satu kebiasaan dalam perusahaan. Perusahaan mewajibkan karyawan untuk menguasai setidaknya dalam bidang yang karyawan tersebut tempati. Karyawan khususnya yang baru bergabung dengan UD. Sahabat Tani yang masih minim akan pengetahuan tentang pekerjaannya pun akan dituntun oleh pimpinan ataupun karyawan lain, guna menguasai bidang yang ditempatinya tersebut.
- e. Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kinerja karyawan: Pada variabel budaya organisasi diperoleh jawaban setuju dari responden sebanyak 25 atau 69,4% responden dari indikator ke-8, yaitu, saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang untuk melaksanakan tugas selanjutnya. Hal ini juga telah menjadi salah satu aspek yang diperhatikan oleh UD. Sahabat Tani. Dengan penerapan budaya yang positif, para karyawan akan semakin nyaman dan bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan mereka, sehingga kualitas kinerja mereka meningkat.
- f. Pengaruh budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara *employee engagement* dan kualitas

kinerja karyawan: Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *employee engagement* dan kualitas kinerja karyawan. Terdapat beberapa alasan mengapa budaya organisasi mampu menjadi mediasi hubungan antara kedua konstruk tersebut, antara lain budaya organisasi menciptakan norma dan nilai bersama yang diterima oleh seluruh anggota. *Employee engagement* yang tinggi seringkali terjadi ketika karyawan merasa sejalan dengan norma dan nilai-nilai tersebut. Budaya yang mendukung nilai-nilai positif seperti kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Alasan yang kedua, yakni budaya yang mempromosikan pemberdayaan dan kepercayaan memungkinkan karyawan merasa dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih terlibat dan termotivasi, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka.

- g. Pengaruh budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan: Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa budaya yang mendorong kerjasama dan kolaborasi menciptakan peluang bagi pertukaran pengetahuan yang lebih produktif. Dalam lingkungan seperti ini, diciptakanlah suatu platform di mana karyawan merasa didorong untuk berbagi pengalaman, ide, dan praktik terbaik. Dengan membangun budaya organisasi yang baik, perusahaan memberikan potensi untuk meningkatkan efektivitas *knowledge sharing* dan, sebagai hasilnya, meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Budaya yang berperan sebagai perantara antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan memiliki peran penting dalam membentuk suatu lingkungan yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keunggulan organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di UD. Sahabat Tani Sidoarjo, diperoleh hasil dan analisis dari data dan uji hipotesis dalam penelitian ini. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
2. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
3. *Employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan.
4. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan.
6. Budaya organisasi berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara *employee engagement* dan kualitas kinerja karyawan.

7. Budaya organisasi berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara *knowledge sharing* dan kualitas kinerja karyawan.

### Saran

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara *knowledge sharing* dan budaya organisasi terhadap kualitas kinerja karyawan pada UD. Sahabat Tani Sidoarjo. Perusahaan disarankan agar tetap menjaga kualitas penerapan praktik *knowledge sharing* dan budaya organisasi agar kualitas kinerja karyawan terjaga. Adapun variabel *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan UD. Sahabat Tani Sidoarjo, maka perusahaan disarankan untuk meningkatkan komunikasi antar pimpinan dan karyawan, serta memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

Penelitian ini berorientasi pada UD. Sahabat Tani yang berada di Kabupaten Sidoarjo. Walaupun demikian, variasi dalam konteks antarkota, budaya, dan institusi mungkin memengaruhi penerapan konsep dalam penelitian ini. Oleh karena itu, diperlukan kebijaksanaan dalam mengadopsi temuan penelitian ini ke konteks yang lebih luas. Bagi peneliti yang ingin mengadakan penelitian serupa, diharapkan untuk melakukan observasi dan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap konsep lain yang dapat berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis* (22nd ed.). Penerbit Andi.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Bernardin & Russell. (1993). *Human resource management : an experiential approach*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0* (2nd ed.).
- Helmi, A. F., & Elita, Y. (2019). Efikasi Diri, Sistem Imbalan, dan Berbagi Pengetahuan: Meta-analisis. *Buletin Psikologi*, 21(1), 41–58.
- Jacobson, C. M. (2011). *Knowledge Sharing Between Individuals*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Robbins, Stephen P. Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sari, M. (2023). *Harga Beras Pecah Rekor, Mendag: Mau Murah, Beli Punya Bulog*. CNBC Indonesia. <https://www.kemendag.go.id/berita/pojok-media/harga-beras-pecah-rekor-mendag-mau-murah-beli-punya-bulog>
- Schaufeli & Bakker. (2004). *Bevlogenheid: een begrip gemeten*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5117/2004.017.002.002>
- Schein, E. H. (2010). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP* (4th ed.). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi manajemen sumberdaya manusia dan ketenagakerjaan*.