



**Pengaruh Human Resource Management terhadap
Innovative Work Behavior melalui mediasi Employee
Engagement dengan Change Management dan Knowledge
Management**

INFO PENULIS

Kristo Saputra Siregar
Universitas Esa Unggul
kristosaputrasiregar@gmail.com

Ika Baskara
Universitas Esa Unggul
ika.baskara@esaunggul.ac.id

Barika Gumay
Universitas Esa Unggul
barika.gumay@esaunggul.ac.id

Puspita Chairun Nisa
Universitas Esa Unggul
puspita@esaunggul.ac.id

INFO ARTIKEL

ISSN: 2808-1307
Vol. 6, No. 1, April 2026
<https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh>

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi

Siregar, K. S., Baskara, I., Gumay, B., & Nisa, P. C. (2026). Pengaruh Human Resource Management terhadap Innovative Work Behavior melalui mediasi Employee Engagement dengan Change Management dan Knowledge Management. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 6(1), 1519-1533.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *human resource management* terhadap *innovative work behavior* melalui peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dengan *change management* dan *knowledge management* pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian PUPR. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 110 responden pegawai BPSDM Kementerian PUPR di Jakarta. Pengolahan data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *change management*, *knowledge management*, dan *employee engagement*. Selanjutnya, *change management* dan *knowledge management* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, serta *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Selain itu, *human resource management* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement*. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi sektor publik dalam mengoptimalkan strategi *human resource management* manusia untuk meningkatkan *employee engagement* dan *innovative work behavior*.

Kata Kunci: Human Resource Management, Change Management, Knowledge Management, Employee Engagement, Innovative Work Behavior, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Abstract

This study aims to analyze the effect of human resource management on innovative work behavior through the role of employee engagement as a mediating variable, along with change management and knowledge management, among employees of the Human Resource Development Agency (BPSDM) of the Ministry of Public Works and Housing (PUPR). This study employs a quantitative approach using a survey method through the distribution of questionnaires to 110 respondents who are employees of BPSDM at the Ministry of PUPR in Jakarta. Data processing was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach. The results show that human resource management has a positive and significant effect on change management, knowledge management, and employee engagement. Furthermore, change management and knowledge management are also proven to have a positive and significant effect on employee engagement, and employee engagement has a positive and significant effect on innovative work behavior. In addition, human resource management has an indirect effect on innovative work behavior through employee engagement. These findings provide important implications for public sector organizations in optimizing human resource management strategies to enhance employee engagement and innovative work behavior.

KeyWords: Human Resource Management, Change Management, Knowledge Management, Employee Engagement, Innovative Work Behavior, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang kompetitif, organisasi termasuk sektor publik dituntut untuk mampu beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan agar tetap efektif (Said & Baskara, 2024). Namun, untuk memenuhi tuntutan yang masih terbatas tersebut, berbagai kendala terjadi terutama yang bersumber dari faktor individu. Kondisi ini mengacu pada rendahnya *innovative work behavior*, yakni perilaku individu yang mencakup proses penciptaan hingga implementasi ide baru yang bernilai bagi organisasi (Srirahayu *et al.*, 2023). Secara operasional, rendahnya dari inisiatif pegawai untuk mengemukakan ide, mengembangkan cara kerja, atau merealisasikan gagasan kreatif, mencerminkan *innovative work behavior* yang lemah (Li *et al.*, 2022). Fenomena rendahnya kualitas *work behavior* pegawai juga tercermin dari sebuah data empiris di sektor publik Indonesia. Berdasarkan Survei BerAKHLAK yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB, mengungkap bahwa nilai kerja yang paling menyoroti sebuah inovatif, yaitu pada hasil dengan indikator perilaku seperti melakukan perbaikan berkelanjutan yang membutuhkan sebuah inovatif, masih mencapai tingkat implementasi 62,6% yang belum mencapai kondisi yang memuaskan (Kementerian PUPR, 2023). Oleh karena itu, pentingnya *innovative work behavior* terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan keberhasilan sebuah organisasi (Shanker *et al.*, 2017). Selain itu, kondisi tersebut juga membutuhkan peran aktif dalam membentuk perilaku inovatif pegawai melalui pendekatan yang sistematis. Dalam hal ini, *human resource management* berperan sebagai fondasi utama yang tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi kepegawaian, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak awal organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovatif (Timming *et al.*, 2025)

Human resource management memiliki peran yang signifikan sebagai penggerak utama kesuksesan suatu organisasi. *human resource management* tidak hanya meliputi aspek pengelolaan administratif, tetapi juga berfungsi dalam merencanakan dan mengembangkan tenaga kerja serta memastikan integrasi, pemeliharaan, dan pengelolaan kinerja karyawan yang optimal (Basari *et al.*, 2023). Dipertegas kembali oleh penelitian Wenyan *et al.*, (2024) yang menyatakan *human resource management* berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui upaya pengembangan pengetahuan serta keterampilan para karyawan. Pentingnya *human resource management* memberikan kontribusi penting dalam mendorong *innovative work behavior*, karena praktik-praktik *human resource* yang dirancang secara strategis mampu membangun kapasitas karyawan untuk tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi juga menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide yang berdampak pada keunggulan kompetitif organisasi (Alessa & Durugbo, 2021).

Sejalan dengan upaya dalam mendorong *work behavior* yang positif dalam organisasi, kondisi psikologis pegawai menjadi aspek yang penting. *employee engagement* dinilai menjadi aspek kritis, sehingga penurunan atau ketidakstabilannya psikologis karyawan dapat berdampak langsung pada produktivitas organisasi (Lodhi *et al.*, 2025). Sebaliknya tingginya *employee engagement* berkontribusi pada meningkatnya motivasi, komitmen, hingga kesediaan pegawai untuk memberikan upaya kerja yang optimal (Engidaw, 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi penting untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat kehadiran yang lebih tinggi, serta loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi (Van *et al.*, 2021). Oleh karena itu, membangun *employee engagement* yang tinggi menjadi sebuah keharusan, karena hanya karyawan yang terlibat secara psikologis yang memiliki motivasi dan energi kognitif yang dapat menciptakan *innovative work behavior* (Kwon & Kim, 2020).

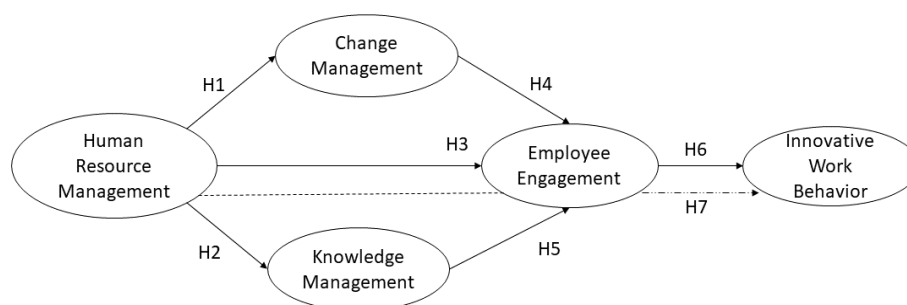
Lebih lanjut, *change management* juga diperlukan sebagai elemen penting untuk memastikan proses yang adaptif serta efektif (Riyadi *et al.*, 2024). *change management* mampu menjadi suatu pendekatan yang sistematis, dalam mengelola transisi organisasi menuju keadaan yang diinginkan, ketika dimana dinamika bisnis sedang berlangsung. Penelitian yang dilakukan oleh Srivastava & Agrawal, (2020) menyatakan bahwa dalam era yang terus berubah, organisasi harus secara berkelanjutan menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan, termasuk perkembangan teknologi, tuntutan global, dan fluktuasi ekonomi. Dan pada akhirnya, *change management* menjadi penting karena perubahan bila tidak diatur secara efektif dapat memicu resistensi pegawai, menurunkan produktivitas, dan bahkan mengancam kelangsungan hidup organisasi di tengah persaingan yang dinamis (Burnes, 2020). keberhasilan dalam *change management* juga memiliki korelasi yang positif melalui peningkatan *employee engagement*, karena ketika pegawai aktif saling terlibat dalam proses perubahan, maka dapat mendorong rasa memiliki dan komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi hingga pada akhirnya dapat menghasilkan inovatif yang baik (Cameron & Green, 2012; Saks, 2006).

Tidak hanya perubahan yang perlu dikelola dengan baik, organisasi juga perlu menyadari bahwa sebuah modal intelektual perlu untuk dimiliki oleh seorang pegawai (Al-Husseini, 2023). Hal ini menjadi penting karena keberhasilan *change management* seringkali bergantung pada sejauh mana pengetahuan dapat diakses, dibagikan, dan diterapkan secara kolektif di seluruh organisasi (Adam, 2022). Ditegaskan bahwa, *knowledge management*, menjadi salah satu aspek penting yang perlu mendapat perhatian serius dalam menjaga keberlanjutan organisasi di era kompetitif saat ini (Shehabat, 2020). Maka dari itu, organisasi juga perlu berinvestasi pada infrastruktur yang mendukung penerapan *knowledge management* secara efektif (Abiola, 2023). Misalnya, memanfaatkan platform digital untuk pendekatan kerja yang kolaboratif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Lebih jauh, *knowledge management* tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga bersifat sosial-partisipatif dalam mendukung sebuah inovatif (Bresnen *et al.*, 2003).

Penelitian terdahulu mengenai hubungan *employee engagement* dan *innovative work behavior* telah ditunjukkan dalam studi yang dilakukan (Elamin *et al.*, 2024) menemukan bahwa pegawai dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan *innovative work behavior* yang lebih kuat, khususnya pada generasi milenial di sektor jasa. Temuan tersebut menyatakan bahwa *employee engagement* berperan sebagai prasyarat penting dalam mendorong *innovative work behavior* pegawai. Namun, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kossyva *et al.*, 2024) masih menempatkan *turnover intention* sebagai hasil akhir melalui variabel *human resource management*, *change management*, *knowledge management*, dan *employee engagement*, sehingga fokusnya masih terbatas dan kurang relevan pada sektor publik. Berangkat dari keterbatasan tersebut, maka kesenjangan dalam penelitian ini ingin memodifikasi variabel *turnover intention* yang sebelumnya masih menjadikan variabel hasil akhir, namun pada penelitian saat ini ingin menguji variabel *innovative work behavior* menjadi fokus utama dalam permasalahan yang terjadi sehingga hasilnya lebih relevan dengan organisasi pemerintah dengan peran *employee engagement* sebagai faktor pendukung. Maka sekaligus, yang menjadi *novelty* dalam penelitian saat ini, ingin menguji *innovative work behavior* di sektor publik, dengan peran *employee engagement*, karena mengingat dua faktor tersebut menjadi kunci keberhasilan yang relevan terhadap organisasi pemerintah.

Maka, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui lebih dalam terkait pengaruh beberapa variabel seperti *human resource management* terhadap *innovative work behavior* melalui mediasi *employee engagement* pada sektor publik dengan *change management* dan *knowledge management*. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur sekaligus kebaharuan, khususnya dalam konteks sektor publik yang memiliki karakteristik

birokrasi dan dinamika perubahan yang unik. Lebih lanjut, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi organisasi publik dalam memperkuat inovatif aparturnya.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

B. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji pengaruh hubungan antar variabel. Pengukuran konstruk dilakukan dengan mengadopsi item-item dari literatur sebelumnya. Instrumen penelitian menggunakan skala *likert* 1–4, yang mencakup pilihan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, dan sangat setuju. Skala ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap pernyataan, sehingga memungkinkan analisis data yang lebih mendalam (Ferrando *et al.*, 2025).

Pengukuran variable *human resource management* dalam penelitian ini diadaptasi dari Bhatti *et al.*, (2021); Katou & Budhwar, (2010); Tian *et al.*, (2016) berjumlah 12 item, variable *innovative work behavior* diambil dari penelitian Scott & Bruce, (1994) berjumlah 7 item, variable *knowledge management* diambil dari penelitian Alyoubi *et al.*, (2024); Kianto *et al.*, (2016); Obeidat *et al.*, (2018) berjumlah 11 item, variable *change management* digunakan dari penelitian van der Voet & Vermeeren, (2017); Wright *et al.*, (2013) berjumlah 9 item, variable *employee engagement* diambil dari penelitian oleh Shuck *et al.*, (2017) berjumlah 9 item. Dengan demikian, jumlah total pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang digunakan untuk penelitian ini adalah 48 item. Penelitian ini menggunakan survei *online* berupa kuesioner dengan alat bantu *google form*. Penelitian menggunakan skala *likert*, di mana data yang dikumpulkan berupa skor dari responden menggunakan skala *likert* 1 – 4, yang berisi sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), sangat setuju (SS).

Populasi penelitian ini mencakup pegawai yang bekerja pada unit Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang berlokasi di Jakarta. Lalu teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan cara *random*, dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden yang disebar secara acak. Dengan menyebarkan kuesioner secara merata dan acak terhadap populasi yang sudah ditentukan. Penggunaan rumus slovin juga digunakan dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5%. Sebagai berikut: $n = \frac{N}{1+N \cdot e^2}$, n merupakan jumlah sampel, N merupakan jumlah populasi dan e adalah *margin of error*. Berdasarkan penggunaan rumus tersebut, maka jumlah minimum sampel berupa responden yang dapat diolah sebanyak 110. Jumlah ini telah melebihi ukuran minimum sampel yang digunakan dalam standar penggunaan rumus slovin.

Pretest dilakukan sebelum pengumpulan data utama, terhadap 30 karyawan BPSDM Jakarta untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Untuk memastikan keandalan dan validitas kuesioner, hasil *pretest* dianalisis menggunakan perangkat lunak *statistical package for the social sciences* (SPSS). Uji validitas instrumen dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*, yaitu dengan menghubungkan setiap item dengan skor total pada tiap variabel. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r hitung melebihi r tabel (0,349) atau nilai signifikansi < 0,050 (Sugiyono, 2023). Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan *cronbach's alpha*, dengan kriteria nilai *alpha* > 0,60 (Hair *et al.*, 2021). Selanjutnya, analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui program *Smart PLS 4* untuk menganalisis dan menguji data yang telah dikumpulkan.

Smart PLS terdiri dari dua tahapan, tahap pertama evaluasi model pengukuran (*outer model*), dimana dilakukan dengan tiga uji yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* serta reliabilitas. Pada tes *Convergent Validity* dengan standar nilai *loading factor* > 0.70, dan *Average Variance Extraded (AVE)* dengan nilai > 0.50 (Hair *et al.*, 2021). Perbandingan akar kuadrat dari AVE kemudian digunakan untuk melakukan tes *Discriminant Validity*. Mengenai tes reliabilitas data kuesioner, nilai *Alpha Cronbach (CA)* dan reliabilitas komposit (CR) lebih besar dari 0,70. Selanjutnya pada tahapan kedua yaitu evaluasi model struktural (*Inner Model*) untuk menguji kesesuaian data dengan model atau pengujian hipotesis. Dimana evaluasi koefisien determinasi atau efek kekuatan pengaruh (*R-square*), jika nilai *R-square* > 0.67 *Inner Model* tersebut berarti kuat, 0.33 – 0.67 berarti moderat, sedangkan < 0.33 berarti lemah (Cui *et al.*, 2020). Pengujian model fit juga dilakukan dengan melihat standar SRMR, model dikatakan fit jika SRMR < 0.1. Pengujian hipotesis dilihat dengan membandingkan nilai *T-statistic* dengan *t-table* serta melihat *p-value*. Apabila nilai *t-statistic* > *t-table* 1,96 dan *p-value* < 0,05 maka dinyatakan berpengaruh atau diterima (Hair *et al.*, 2021).

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil

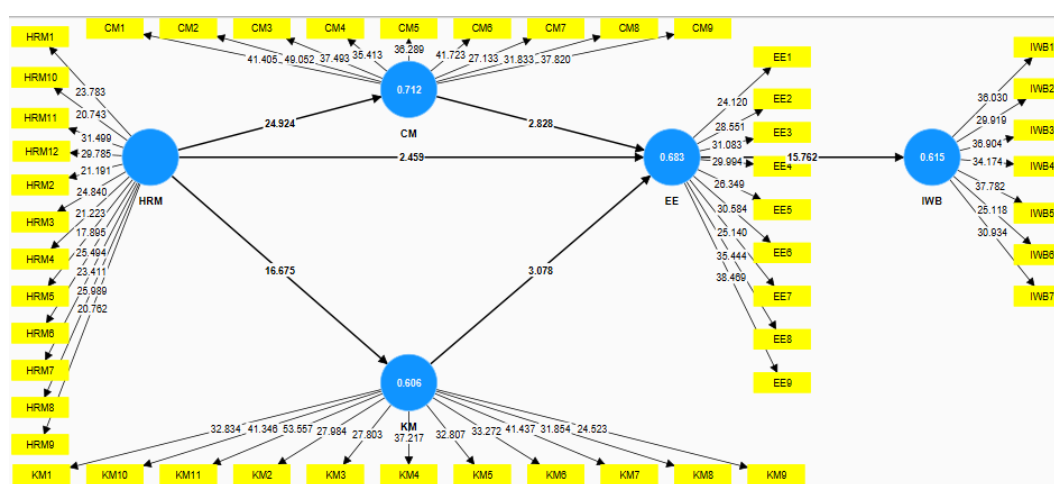
Berdasarkan hasil uji *pretest* dari 30 responden menggunakan *Pearson Product Moment* pada seluruh indikator penelitian menunjukkan bahwa item dinyatakan valid apabila nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel (0,349) atau nilai signifikan < 0,050 (Sugiyono, 2023). Kemudian jika nilai *cronbach's alpha* pada indikator melebihi nilai > 0,70, yang berarti bahwa indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah reliabel. Pada variabel *knowledge management, change management* hingga *employee engagement* semua dinyatakan valid. Namun pada variabel *human resource management*, yang memiliki jumlah 13 item, pada salah satu item HRM12 memiliki nilai *r* hitung sebesar -0,068 sehingga tidak memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan tidak valid. Dan pada variabel *innovative work behavior* yang berjumlah 9 item, pada item IWB6 & IWB9 memiliki nilai *r* hitung sebesar 0,187 dan 0,126 sehingga tidak memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, item HRM12 hingga IWB6 & IWB9 dieliminasi dari instrumen penelitian. Dengan demikian setelah penghapusan satu item yang tidak valid, jumlah item berkurang dari 51 hingga menjadi 48 item dan instrumen yang telah direvisi tersebut layak digunakan dalam penelitian utama.

Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai yang termasuk dalam BPSDM yang berjumlah 110 orang. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki (60,9%) dengan rentang usia 20–27 tahun (39,1%) yang sebagian besar berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) (75,5%) dan memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (77,3%). Dilihat dari kelompok usia, responden paling banyak berada pada rentang usia 20–27 tahun yaitu sebanyak 43 orang (39,1%), diikuti oleh kelompok usia 28–38 tahun sebanyak 38 orang (34,1%), kelompok usia 39–49 tahun sebanyak 25 orang (22,7%), dan kelompok usia 50–60 tahun sebanyak 4 orang (3,6%). Dari segi pendidikan, responden dengan pendidikan terakhir Sarjana mendominasi sebanyak 85 orang (77,3%), disusul SMA/SMK sebanyak 21 orang (19,1%), dan Magister sebanyak 4 orang (3,6%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 1 tahun yaitu sebanyak 85 orang (77,3%), sedangkan sisanya sebanyak 25 orang (22,7%) memiliki masa kerja 1 tahun atau kurang. Ditinjau dari status kepegawaian, responden paling banyak berstatus sebagai ASN yaitu sebanyak 83 orang (75,5%), sementara responden dengan status Non-ASN berjumlah 27 orang (24,5%).

Uji validitas dan reliabilitas konstruk pada model pengukuran reflektif mengacu pada rekomendasi berdasarkan rekomendasi dari Hair *et al.* (2021) dimana nilai *loading factor* yang disyaratkan dalam *SmartPLS 4* adalah > 0.70. Pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid, karena seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.70 dengan nilai tertinggi pada indikator CM2 (0.936) dan terendah pada HRM8 (0.818) data terlampir pada tabel 13. Hasil perhitungan *Composite Reliability (CR)*, *Cronbach Alpha (CA)* dan *Average Variance Extracted (AVE)* pada penelitian ini memenuhi syarat secara keseluruhan. Menurut Hair *et al.* (2021) nilai yang disyaratkan yaitu CR > 0.70, CA > 0.70, dan AVE > 0.50. Hasil perhitungan untuk CR, CA, dan AVE untuk variabel *human resource management* (CR: 0.969; CA: 0.965; AVE: 0.724), *change management* (CR: 0.977; CA: 0.974; AVE: 0.827), *knowledge management* (CR: 0.978; CA: 0.976; AVE: 0.805), *employee engagement* (CR: 0.969; CA: 0.963; AVE: 0.774), *innovative work behavior* (CR: 0.964; CA: 0.956; AVE: 0.793). Berdasarkan hasil tersebut, keseluruhan instrumen penelitian telah memenuhi syarat validitas

dengan nilai *loading factor* > 0.70 dan AVE > 0.50 serta memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai CR dan CA > 0.70 untuk semua konstruk yang telah di uji.

Selanjutnya, untuk menunjukkan seberapa baik variabel independen menjelaskan variabel dependen, dievaluasi menggunakan analisis model struktural. Penelitian menyatakan bahwa *change management* dipengaruhi oleh *human resource management* dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,710, yang berarti 71,0% varians *change management* dapat dijelaskan oleh *human resource management*, sementara 29,0% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Selanjutnya, *knowledge management* dipengaruhi oleh *human resource management* dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,602, sehingga 60,2% variansnya dapat dijelaskan oleh variabel tersebut, sedangkan 39,8% sisanya berasal dari faktor lain. Selain itu, *employee engagement* dipengaruhi oleh *human resource management*, *change management*, dan *knowledge management* memiliki nilai *R-square* yang disesuaikan sebesar 0,674, yang berarti bahwa ketiga faktor ini menjelaskan 67,4% varians dalam *employee engagement*, dengan faktor-faktor lain menjelaskan sisanya sebesar 32,6%. Terakhir, dengan nilai *R-square* yang disesuaikan sebesar 0,612, variabel *employee engagement* memiliki dampak pada variabel *innovative work behavior*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* menjelaskan 61,2% varians dalam *innovative work behavior*, dengan faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini menjelaskan sisanya sebesar 38,8%.



Gambar 2. Path Diagram T-statistic

Hasil pengujian *quality model* baik nilai SRMR model estimasi sebesar 0,071 maupun nilai SRMR model jenuh sebesar 0,042 berada di bawah batas 0,100, yang menunjukkan kesesuaian yang memuaskan. Maka, hasil *Path Diagram T-Statistic*, seluruh hipotesis penelitian (H1–H7) memiliki nilai T-Statistics di atas 1,96 serta seluruh indikator, sehingga seluruh hipotesis dinyatakan diterima oleh data. Rincian hasil pengujian dapat dilihat pada lampiran 5, termasuk hasil uji *structural model* berupa *path coefficients*. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis model penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Human resource management → Change management	0,844	0,845	24,924	0,000	H1 Diterima
H2	Human resource management → Knowledge management	0,778	0,778	16,675	0,000	H2 Diterima

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H3	<i>Human resource management</i> → <i>Employee engagement</i>	0,329	0,324	2,459	0,014	H3 Diterima
H4	<i>Change management</i> → <i>Employee engagement</i>	0,259	0,264	2,828	0,005	H4 Diterima
H5	<i>Knowledge management</i> → <i>Employee engagement</i>	0,313	0,314	3,078	0,002	H5 Diterima
H6	<i>Employee engagement</i> → <i>Innovative work behavior</i>	0,784	0,783	15,762	0,000	H6 Diterima
H7	<i>Human resource management</i> → <i>Innovative work behavior</i> melalui <i>Employee engagement</i>	0,258	0,255	2,368	0,018	H7 Diterima

Dari hasil pengujian hipotesis di atas, maka dapat diinterpretasikan hasil sebagai berikut:

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung *human resource management* terhadap *change management* memiliki nilai original sample sebesar 0,844 (kuat), dengan T-statistics 24,924 dan P-value 0,000. Karena P-value < 0,05, maka H1 diterima, sehingga terdapat pengaruh positif dan signifikan untuk variabel tersebut.

Pengaruh *human resource management* terhadap *knowledge management* memiliki nilai original sample sebesar 0,778 (moderat), dengan T-statistics 16,675 dan P-value 0,000. Nilai ini memenuhi kriteria signifikansi, sehingga H2 diterima dan menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan.

Selanjutnya, pengaruh *human resource management* terhadap *employee engagement* memiliki nilai original sample sebesar 0,329 (moderat), dengan T-statistics 2,459 dan P-value 0,014. Hasil ini menunjukkan bahwa H3 diterima, sehingga terdapat pengaruh positif signifikan.

Pengaruh *change management* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai original sample sebesar 0,259 (lemah), dengan T-statistics 2,828 dan P-value 0,005. Dengan demikian, H4 diterima dan hubungan tersebut bersifat positif signifikan.

Pengaruh *knowledge management* terhadap *employee engagement* memiliki nilai original sample sebesar 0,313 (moderat), dengan T-statistics 3,078 dan P-value 0,002. Hasil ini mengindikasikan bahwa H5 diterima, dengan pengaruh positif signifikan.

Pengaruh *employee engagement* terhadap *innovative work behavior* menunjukkan nilai original sample sebesar 0,784 (kuat), dengan *T-statistics* 15,762 dan *P-value* 0,000. Oleh karena itu, H6 diterima dan terdapat pengaruh positif signifikan.

Selain itu, pengaruh tidak langsung *human resource management* terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement* memiliki nilai original sample sebesar 0,258 (lemah), dengan *T-statistics* 2,368 dan *P-value* 0,018. Nilai ini memenuhi kriteria signifikansi, sehingga H7 diterima dan menunjukkan adanya pengaruh positif secara tidak langsung.

Pembahasan

Penelitian sekarang memiliki tujuan untuk menguji pengaruh seluruh hipotesis yang telah dirumuskan yang mengacu pada penelitian terdahulu yang telah dibahas sebelumnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh jalur hipotesis diterima, berartikan hubungan signifikan antara *human resource management*, *change management*, *knowledge management*, *employee engagement*, dan *innovative work behavior* pada pegawai BPSDM Kementerian PUPR di Jakarta. Lalu, Dukungan dari data penelitian yang menghasilkan sifat data yang berjenis homogen/seragam, berpengaruh baik terhadap hasil penelitian. Berdasarkan data demografi yang ditulis pada lampiran 4 khususnya pada data responden penelitian. Karakteristik responden yang mayoritas memiliki masa kerja lebih dari satu tahun (77,3%), sehingga menunjukkan pengalaman yang relatif matang, pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika organisasi, serta kondisi psikologis yang lebih mengikat, mampu menerima praktik *human resource management* dan *engagement* yang lebih mendalam terhadap organisasi atau rekan kerja. Selain masa kerja, karakteristik demografi berdasarkan status kepegawaian juga memengaruhi temuan ini, dengan mayoritas responden berstatus ASN (75,5%) yang cenderung memiliki stabilitas dan ikatan formal lebih kuat, sehingga meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan loyalitas yang pada akhirnya memperkuat *employee engagement* dibandingkan pegawai non ASN.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, *human resource management* terbukti menjadi jalur yang paling kuat terhadap *change management* secara positif. Hal ini terjadi karena praktik HRM seperti rekrutmen selektif, pelatihan komprehensif, dan evaluasi kinerja yang transparan mampu meningkatkan kapasitas teknis dan kesiapan psikologis pegawai, dapat meningkatkan efektivitas pada *change management* secara lebih optimal. Selain itu, pengaruh juga dipengaruhi oleh mayoritas responden dengan masa kerja lebih dari satu tahun (77,3%), yang menunjukkan tingkat pengalaman lebih matang, pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika organisasi, serta stabilitas psikologis yang lebih tinggi dalam menghadapi dan mengelola perubahan dibandingkan pegawai dengan masa kerja yang lebih singkat. Hal ini tercermin pada indikator CM2 yang memiliki *loading factor* tertinggi, yang menunjukkan bahwa ketersediaan informasi perubahan yang mutakhir merupakan faktor paling dominan dalam keberhasilan *change management*. Di sisi lain, indikator HRM5 memiliki *loading factor* terendah karena arahan yang diberikan mentor terkait peningkatan kemampuan bekerja masih dirasakan kurang optimal dibandingkan indikator lain dalam *human resource management*, sehingga dapat berdampak pada hasil evaluasi kinerja di masa mendatang. Hasil penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan hal serupa, bahwa *human resource management* berpengaruh positif terhadap *change management* (Mattajang, 2023; Petrou *et al.*, 2018; Rotea *et al.*, 2023; Rozi, 2023; Tummers *et al.*, 2015).

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, *human resource management* terbukti memiliki jalur pengaruh terkuat kedua terhadap *knowledge management*. Temuan terjadi karena praktik HRM seperti rekrutmen selektif, pelatihan yang menyeluruh, sistem penilaian kinerja hingga dukungan fasilitas yang dihasilkan dari dukungan mekanisme sumber daya manusia dapat mendorong kerja sama tim, yang dapat menunjang kinerja yang lebih baik sehingga pengetahuan tidak berhenti pada individu, tetapi menjadi aset bersama yang lebih mudah dibagikan dan dimanfaatkan oleh seluruh pegawai BPSDM. Didukung oleh, mayoritas responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (77,3%), yang umumnya memiliki kemampuan analitis lebih baik, kesadaran tinggi terhadap nilai pengetahuan sebagai aset organisasi, serta keterbukaan lebih besar dalam berbagi pengetahuan dibandingkan pegawai dengan tingkat pendidikan lebih rendah. Temuan ini juga terlihat pada indikator KM11 yang memiliki *loading factor* tertinggi, yang menegaskan bahwa *mentoring* formal menjadi faktor paling dominan dalam keberhasilan *knowledge management*. Sebaliknya, indikator KM9 memiliki *loading factor* terendah karena forum diskusi yang digunakan untuk memecahkan sebuah permasalahan belum berjalan seefektif mungkin. Penelitian sekarang juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu bahwasanya *human resource management* mempunyai

hubungan positif terhadap *knowledge management* (Ishak *et al.*, 2023; Kokkaew *et al.*, 2022; Malik *et al.*, 2020; Santoro & Usai, 2018; Moge, 2023; Xie *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ketiga, variable *human resource management* terbukti berpengaruh positif yang baik terhadap *employee engagement*. Temuan ini membuktikan bahwa *human resource management* di BPSDM Kementerian PUPR mampu meningkatkan kerikatan psikologis pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Penerapan kebijakan *human resource management* yang jelas, seperti kejelasan peran, peluang pengembangan melalui pelatihan, serta sistem kompensasi yang adil, membuat pegawai merasa dihargai dan menemukan makna dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong peningkatan perhatian, energi, dan dedikasi dalam menjalankan tugas, yang mencerminkan tingkat *employee engagement* yang tinggi. Dengan demikian, *human resource management* berperan sebagai faktor utama dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap organisasi, sehingga memperkuat komitmen emosional dan keterikatan mereka secara menyeluruh. Didukung kembali oleh hasil penelitian terdahulu yang mempertegas bahwa *human resource management* mempunyai hubungan positif yang baik terhadap *employee engagement* (Aktar & Pangil, 2017; Alam *et al.*, 2024; Juhdi *et al.*, 2013; Sypniewska *et al.*, 2023; Vuong & Sid, 2020; Younas *et al.*, 2023).

Pada pengujian hipotesis yang keempat, variable *change management* terbukti mempunyai hubungan yang positif terhadap *employee engagement*. Hasil mengindikasikan penerapan perubahan yang efektif di BPSDM Kementerian PUPR mampu meningkatkan tingkat *employee engagement* secara nyata. Pengelolaan perubahan yang dilakukan secara terstruktur melalui komunikasi yang jelas terkait tujuan dan manfaat perubahan, pelibatan pegawai dalam setiap tahap implementasi, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja mampu menciptakan rasa aman dan kepastian di tengah dinamika organisasi. Kondisi ini mendorong pegawai untuk tidak hanya menerima perubahan secara pasif, tetapi juga berpartisipasi aktif, merasa dihargai, serta meningkatkan komitmen emosional dan keterikatan psikologis terhadap organisasi. Dengan demikian, *change management* yang sistematis dan inklusif menjadi faktor penting dalam memperkuat *employee engagement* di sektor publik. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *change management* mempunyai hubungan positif pada *employee engagement* (Agbana *et al.*, 2023; Arshad & Qureshi, 2025; Keerthiraj & Rehana Banu, 2024; Komariyah & Ismawanti, 2024; Matthysen & Harris, 2018)

Selain itu, hasil pengujian hipotesis kelima, *knowledge management* terbukti memiliki hubungan positif yang baik terhadap *employee engagement*. Temuan membuktikan suatu *knowledge management* yang efektif di BPSDM Kementerian PUPR mampu meningkatkan *employee engagement* terhadap organisasi. Upaya organisasi dalam menyediakan akses terhadap pengetahuan baru, mendorong budaya berbagi informasi, serta memfasilitasi diskusi dan kolaborasi, membuat pegawai merasa terus berkembang dan berkontribusi secara nyata. Pengalaman belajar yang mendukung dalam lingkungan kerja memperkuat ikatan emosional dan kognitif seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi. Dengan demikian, *knowledge management* bukan hanya berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan informasi, namun sebagai sarana penunjang pengembangan diri yang berdampak pada peningkatan *employee engagement*. Didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa *knowledge management* memiliki hubungan positif yang baik terhadap *employee engagement*. (Andini & Ekhsan, 2024; Juan *et al.*, 2018; Maharani, 2025; Obeng *et al.*, 2024; Sadeghi & Rad, 2018; Sinulingga *et al.*, 2025).

Dan, pada pengujian hipotesis yang keenam, *employee engagement* terbukti memiliki hubungan pengaruh yang positif serta jalur paling kuat terhadap *innovative work behavior*, selain pengaruh dari *human resource management* terhadap *change management* dan *knowledge management*. Temuan ini juga dipengaruhi oleh dominasi responden yang berstatus ASN sebesar 75,5%, karena status tersebut umumnya disertai ikatan formal yang lebih mengikat, stabilitas karier, serta rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi terhadap institusi. Kondisi ini membuat *employee engagement*, baik secara *cognitive*, *emotional*, maupun *behavior*, menjadi lebih stabil dan kuat, sehingga energi yang dihasilkan serta dedikasi pegawai lebih mudah diwujudkan dalam *work behavior* seperti mengembangkan ide baru, mencari cara kerja yang lebih efisien, dan merealisasikan gagasan kreatif. Dengan demikian, dominasi ASN turut menjelaskan kuatnya pengaruh *employee engagement* terhadap *innovative work behavior* di lingkungan BPSDM Kementerian PUPR. Hal ini menegaskan bahwa *employee engagement* menjadi faktor kunci yang kuat dalam membangun inovatif yang berkelanjutan di lingkungan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu, terbukti bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang positif terhadap *innovative work behavior* (Alateeg &

Alhammadi, 2024; Ali *et al.*, 2022; Elamin *et al.*, 2024; Engidaw, 2021; Ghani *et al.*, 2023; Sari *et al.*, 2021).

Hasil pengujian hipotesis yang ketujuh, *employee engagement* terbukti signifikan dan diterima sebagai variable mediasi antara *human resource management* terhadap *innovative work behavior*. Jalur hipotesis ketujuh menjadi jalur yang paling lemah dalam penelitian ini. Lemahnya jalur mediasi *employee engagement* dalam hubungan *human resource management* terhadap *innovative work behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama. Pertama, mayoritas responden berstatus ASN (75,5%), yang memang memiliki stabilitas kerja dan loyalitas tinggi, tetapi berada dalam budaya birokrasi yang prosedural, hierarkis, dan menekankan kepatuhan sehingga ruang untuk menciptakan sebuah *innovative* menjadi terbatas. Kedua, hal ini tercermin pada indikator IWB6 yang memiliki *loading factor* terendah, menunjukkan bahwa pegawai masih mengalami kendala pada tahap implementasi ide. Akibatnya, energi dan dedikasi yang muncul dari *employee engagement* belum sepenuhnya berubah menjadi *work behavior* yang utuh, sehingga jalur mediasi ini menjadi yang paling lemah dalam model penelitian. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Dirjo, 2025; Rahman, 2025; Ramadani, 2025; Rumawas, 2023; Thi & Ha, 2025).

D. Kesimpulan

Hasil penelitian menyimpulkan, bahwa *human resource management* terbukti berperan utama dalam membentuk *change management*, *knowledge management*, serta *employee engagement* pada pegawai BPSDM Kementerian PUPR. Penerapan praktik *human resource management* yang efektif, seperti proses rekrutmen yang selektif serta program pelatihan yang memadai, terbukti mampu meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, mendorong pertukaran pengetahuan, serta memperkuat *employee engagement* terhadap organisasi. Dalam konteks sektor publik, fungsi *human resource management* tidak lagi terbatas pada aspek administratif, melainkan menjadi elemen fundamental yang utama. Temuan penelitian menyimpulkan adanya hubungan yang kuat antara *change management*, *knowledge management*, dan *employee engagement*. *Change management* yang efektif serta penerapan *knowledge management* yang optimal terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*. Selain pengaruh langsung, tingkat *employee engagement* yang tinggi, yang tercermin dari *cognitive engagement* terhadap organisasi, kedekatan emosional, dan kontribusi perilaku yang maksimal, secara langsung dapat mendorong peningkatan *innovative work behavior*. Dengan demikian, disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki fungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani sekaligus memperkuat *human resource management* terhadap *innovative work behavior*. Hasil ini menegaskan bahwa keberlanjutan *innovative work behavior* dalam organisasi publik sangat ditentukan oleh kemampuan institusi dalam mengelola *human resource* secara strategis guna membangun *employee engagement* yang kuat, yang pada akhirnya menjadi pendorong utama munculnya ide dan solusi inovatif di lingkungan Kementerian PUPR.

Berdasarkan hasil penelitian, Kementerian PUPR disarankan untuk terus memperkuat strategi *human resource management* yang berfokus pada praktik yang mampu meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan serta mengembangkan sistem *knowledge management* yang efektif di lingkungan kerja. Implementasi rekrutmen yang selektif, pelatihan yang komprehensif, serta evaluasi kinerja yang transparan dan adil terbukti mampu membangun dasar yang kuat bagi keberhasilan *change management* dan *knowledge management* organisasi. Selain itu, BPSDM perlu memperkuat hubungan tidak langsung antara *human resource management* yang menjadi pengaruh terhadap *innovative work behavior*, melalui mediasi *employee engagement*. Karena, terbukti hasilnya menjadi yang paling lemah dari seluruh hipotesis. Untuk memperkuat pengaruh tidak langsung *human resource management* terhadap *innovative work behavior* melalui *employee engagement* yang masih lemah, BPSDM Kementerian PUPR perlu mengintensifkan keterlibatan pegawai melalui peningkatan otonomi, pengakuan ide, hingga pelatihan agar hubungan *human resource management* dengan *work behavior* menjadi lebih optimal.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup objek kajian dengan tidak hanya berfokus pada satu unit kerja di lingkungan Kementerian PUPR, namun juga bisa dilakukan penelitian pada sektor pemerintah lainnya. Perluasan ini bertujuan agar hasil penelitian lebih mampu merepresentasikan kondisi organisasi publik secara menyeluruh. Variasi dalam budaya organisasi, struktur birokrasi, serta tingkat kesiapan menghadapi perubahan antar instansi berpotensi memengaruhi efektivitas penerapan *human resource*

management serta dampaknya terhadap *employee engagement* dan *innovative work behavior*. Selain itu, penelitian lebih lanjut dapat meningkatkan model dengan cara menambahkan atau mengubah variabel yang lebih relevan seperti, *organizational culture*, *transformational leadership*, dan *psychological empowerment*, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif seiring perkembangan waktu dan implementasi kebijakan organisasi.

Penelitian ini memiliki sejumlah limitasi yang perlu menjadi perhatian. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu unit kerja, yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), sehingga temuan yang dihasilkan belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi pegawai pada kementerian, lembaga, maupun instansi pemerintah lainnya di Indonesia. Selain itu, fokus penelitian yang masih terbatas menyebabkan hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas, mengingat adanya perbedaan karakteristik budaya organisasi dan struktur birokrasi antar instansi. Dan, penelitian ini dilakukan dalam satu periode waktu tertentu yang sesaat, sehingga belum mampu melihat perubahan perilaku pegawai secara dinamis maupun mengidentifikasi dampak jangka yang Panjang. Keterbatasan tersebut menunjukkan perlunya penelitian lanjutan yang mampu mengkaji dinamika *work behavior* serta efektivitas strategi pengelolaan *human resource* secara lebih komprehensif dan berkelanjutan.

E. Referensi

- Abiola, O. (2023). Exploring Effective Knowledge Management Strategies for Achieving Organizational Success. *Journal of Management and Administration Provision*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.55885/jmap.v3i1.227>
- Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Agbana, J., Isah Iyaji, F., & Bakare, A. (2023). The Influence of Change Management Practices on Employee Engagement and Organizational Performance in A Competitive Business Environment: A Conceptual Review. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuvey.v29i4.8192>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i3.11353>
- Al-Husseini, S. (2023). Intellectual capital dimensions and employee performance: The mediating role of organizational learning. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2284437>
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Alateeg, S., & Alhammedi, A. (2024). The role of employee engagement towards innovative work behavior mediated by leadership in small businesses. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(2), 145–156. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.02.016>
- Alessa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72, 1171–1208.
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580>
- Alyoubi, D. B., Hoque, D. M. R., Alharbi, D. I., Alyoubi, D. A., & Almazmomi, D. N. (2024). Impact of Knowledge Management on Employee Performance and Satisfaction. *European Journal of Information and Knowledge Management*, 3(3), 1–13. <https://doi.org/10.47941/ejikm.2065>
- Andini, S., & Ekhsan, M. (2024). *Employee Engagement as Mediation of Knowledge Management on Employee Performance*. 19(02), 152–159.
- Arshad, M. D., & Qureshi, D. A. A. (2025). The Effect of Employee Engagement and Employee Willingness on Success of Change Projects in an Organization. *Journal of Political Stability Archive*, 3(1), 436–458.
- Basari, D. J., Sebgag, S., Noval, S. M. R., Mudrikah, A., & Mulyanto, A. (2023). Human Resource Management Model in Islamic Boarding School-Based Private Madrasah Tsanawiyah. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 14–30. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.2884>

- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations*, 43(2), 438–458. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0403>
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), 157–166. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00090-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00090-X)
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Cameron, E., & Green, M. (2012). *Making Sense of Change Management*.
- Cui, Y., Yao, H., Zhang, J., Xian, K., Zhang, T., Hong, L., Wang, Y., Xu, Y., Ma, K., An, C., He, C., Wei, Z., & Gao, F. (2020). *Single-Junction Organic Photovoltaic Cells with Approaching 18 % Efficiency*. 1908205, 1–7. <https://doi.org/10.1002/adma.201908205>
- Dirjo, A. (2025). The Influence of Green Human Resource Management on Enhancing Green Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Green Work Engagement. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 6, 91–105.
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee Engagement and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the United Arab Emirates (UAE) Service Context. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Ferrando, P. J., Morales-vives, F., & Casas, J. M. (2025). Psicothema Likert Scales : A Practical Guide to Design , Construction and Use. *Psicothema*, 37, 1–15.
- Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The Facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(11), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least (PLS-SEM) Using R Equation Modeling Squares Structural. In *Springer* (Vol. 30, Issue 1).
- Ishak, N. A., Islam, M. Z., & Sumardi, W. A. (2023). Human resource management practices in creating a committed workforce for fostering knowledge transfer: a theoretical framework. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 663–692. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2020-0020>
- Jr, J. F. H., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation Analysis*. 139–153.
- Juan, S. H., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L., & Yao, L. (2018). How does knowledge sharing affect employee engagement? *Institutions and Economies*, 10(4), 49–67.
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Keerthiraj, R. B. R. B., & Shaik Rehana Banu, , K. Surendrakumar, Monika Sharma. (2024). Effective Change Management Strategies: Lessons Learned from Successful Organizational Transformations. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 17–30. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.1060>
- Kementerian PUPR. (2023). *Laporan Pengukuran Survei Pemetaan & Pengukuran Budaya Kerja ASN - Indeks BerAKHLAK - Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2023*.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance : Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101750. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Komariyah, I., & Ismawanti, R. (2024). Exploring the Influence of Digital Transformation, Change

- Management, and Employee Engagement on Organizational Performance of Non Profit Organization in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2651–2662. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.919>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100704>
- Li, M., Khan, H. S., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 471–490. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340326>
- Lodhi, R., Panday, A., Chandrakar, D., & kaur, S. (2025). Impact of Employee Engagement on Organizational Performance. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 09(04), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijrem43775>
- Maharani, A. S. (2025). the Influence of Human Resources Management on Employee Engagement Mediated By Positive Emotions and Knowledge Management on 3 Star Hotel Employees in Samarinda City. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 22(1), 89–105. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v22i1.70390>
- Malik, A., Froese, F. J., & Sharma, P. (2020). Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 109(January), 524–535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>
- Mattajang, R. (2023). Human Resource Management Strategy in Facing Organizational Change. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(02), 115–122. <https://doi.org/10.58471/jeami.v2i02.558>
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). Relationship between readiness to change and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1–11. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/855/1381>
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2018). The impact of knowledge management systems on innovation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(3), 388–403. <https://doi.org/10.1108/vjikms-12-2017-0089>
- Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., & Owusu-Sarfo, J. S. (2024). Assessing the Influence of the Knowledge Management Cycle on Job Satisfaction and Organizational Culture Considering the Interplay of Employee Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 16(20). <https://doi.org/10.3390/su16208728>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Rahman, S. (2025). Unraveling the Mechanisms: Work Engagement as a Mediator between Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior. *International Journal of Applied Economics, Accounting and Management*, 3(5), 337–348.
- Ramadani, S. M. (2025). Exploring the Role of Commitment, Support, and Satisfaction in Shaping Innovative Behavior of Public Sector Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 254–261.
- Riyadi, S., A, C. H. S., & Anggoro, Y. (2024). The Effect of Change on Organizational on Adaptability Employee and work productivity in The Age of Technology. *Human Resource Management International Journal (HRMIJ)*, 8(1), 85–97.
- Rotea, C. C., Ploscaru, A. N., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2023). The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The Mediating Role of the Organizational Change Process. *Healthcare (Switzerland)*, 11(9). <https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>
- Rozi, N. (2023). Implementation of the Role of Human Resource Development As a Strategic Partner, Agent of Change and Innovation. *OIKONOMIA: Journal of Economics and Management Science*, 1(2), 43–49. <https://doi.org/10.59165/oikonomia.v1i2.17>
- Rumawas, W. (2023). Human Resource Management Practice and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 8. <https://doi.org/10.31674/ijrtbt.202>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge

- management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Said, U., & Baskara, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 140–158. <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2505>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santoro, G., & Usai, A. (2018). Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management: A study of Italian firms. *Management Research Review*, 41(6), 701–715. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0215>
- Sari, D. K., Yudiarto, A., & Sinambela, F. C. (2021). Work Engagement and Innovative Work Behavior: Meta-Analysis Study. *Proceedings of the International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)*, 530(Icpsyche 2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Source: The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shehabat, I. (2020). The Role of Knowledge Management in Organizational Performance and Gaining Sustainable Competitive Advantage. *ACM International Conference Proceeding Series*, 133–139. <https://doi.org/10.1145/3399871.3399878>
- Shuck, B., Adelson, J. I., & Reio JR, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Sinulingga, O., Sembiring, M. S., & Gulo, D. L. H. (2025). The Mediating Role of Talent Management in the Influence between Knowledge Management and Employee Engagement on Employee Performance. *Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 5(3), 88–99. <https://doi.org/10.32734/jomas.v5i3.22921>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 19, Issue 3). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Thi, B., & Ha, T. (2025). The mediating role of employee engagement in the relationship between high-performance human resource management and innovative work behavior in information technology companies in Vietnam. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(828), 308–318. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4093>
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947–968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>
- Timing, A. R., Fan, D., Liu, Y., Kumar, V., & Neck, H. (2025). *The Changing Role of Human Resource Management as a Driver of Innovation in New Organizational Forms*. 36, 500–510. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12908>
- Tini Moge. (2023). Knowledge Management and Organizational Learning In Organizational Development. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(1), 215–229. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i1.648>
- Tummers, L., Kruijven, P. M., Vijverberg, D. M., & Voeselek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627–640.
- van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017). Change Management in Hard Times: Can Change

- Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American Review of Public Administration*, 47(2), 230–252. <https://doi.org/10.1177/0275074015625828>
- van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012–4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Vuong, B. N., & Sid, S. (2020). The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1633–1648. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>
- Wenyan, Y., Arshad, M. A., & Chenshu, Y. (2024). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Intention: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v13-i1/20867>
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738–747. <https://doi.org/10.1111/puar.12078>
- Xie, Y., Boadu, F., Chen, Z., & Ofori, A. S. (2022). Multinational Enterprises' Knowledge Transfer Received Dimensions and Subsidiary Innovation Performance: The Impact of Human Resource Management Practices and Training and Development Types. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.886724>
- Younas, S., Waheed, N. A., Hafeez, N., & Mirza, F. (2023). Authentic Leadership's Environmental Impact: Empowering Employee Engagement and Sustainability. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(2), 2559–2569. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1102.0555>