

Analisis Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Intellectual Capital terhadap Pelayanan Publik melalui Work Engagement

Fadhel Kusuma^{1✉}, Umi Rusilowati², Endang Sugiarti³

(1,2,3) Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan intellectual capital terhadap pelayanan publik melalui work engagement pada pegawai pemerintah di Kecamatan Pancoran Mas, Kota Depok. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif explanatory dengan desain potong lintang dan metode sensus terhadap 110 pegawai pada kantor kecamatan dan enam kelurahan. Data dikumpulkan melalui observasi dan kuesioner Likert 1-5, kemudian dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan intellectual capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement ($\beta = 0,376; 0,365; \text{dan } 0,271$) dan pelayanan publik ($\beta = 0,258; 0,266; \text{dan } 0,295$). Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik ($\beta = 0,339$). Efek tidak langsung budaya organisasi, disiplin kerja, dan intellectual capital melalui work engagement masing-masing sebesar 0,127; 0,124; dan 0,092 serta signifikan. Model menjelaskan 47,3% variasi work engagement dan 67,5% variasi pelayanan publik. Dengan demikian, work engagement berperan sebagai mediator parsial komplementer dalam hubungan ketiga sumber daya organisasi dengan pelayanan publik.

Abstract: This study analyzes the effects of organizational culture, work discipline, and intellectual capital on public service through work engagement among government employees in Pancoran Mas District, Depok City. A quantitative explanatory approach with a causal design was applied using a census of 110 employees from the district office and six subdistrict offices. Data were collected through observation and a five-point Likert questionnaire and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4. Organizational culture, work discipline, and intellectual capital had positive and significant effects on work engagement ($\beta = 0.376, 0.365, \text{and } 0.271$) and public service ($\beta = 0.258, 0.266, \text{and } 0.295$). Work engagement positively affected public service ($\beta = 0.339$). The respective indirect effects through work engagement were 0.127, 0.124, and 0.092, and all were significant. The model explained 47.3% of work engagement and 67.5% of public service. Thus, work engagement served as a complementary partial mediator between the three organizational resources and public service.

Riwayat artikel:

Received: 21 August 2026

Revised: 28 August 2026

Accepted: 01 September 2026

Published: 05 September 2026

Kata kunci:

Budaya Organisasi, Disiplin kerja, Intellectual capital, Work Engagement, Pelayanan publik.

Keyword:

Organizational Culture, Work Discipline, Intellectual Capital, Work Engagement, Public Service.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).



How to cite: Kusuma, F., Rusilowati, U., & Sugiarti, E. (2026). Analisis Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Intellectual Capital terhadap Pelayanan Publik melalui Work Engagement. *PERSEPTIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(3), 732-740. <https://doi.org/10.70716/perseptif.v4i3.833>

PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan publik merupakan tolok ukur penting bagi efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kepercayaan masyarakat. Pada tingkat kecamatan dan kelurahan, pelayanan administratif berhadapan langsung dengan warga sehingga keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan dukungan fasilitas perlu hadir secara konsisten (Parasuraman et al., 1988; Hardiyansyah, 2018; Zeithaml et al., 2018). Penerapan dimensi pelayanan tersebut pada instansi pemerintah tidak hanya

berkaitan dengan kepastian prosedur, tetapi juga pengalaman masyarakat sebagai penerima layanan (Ocampo et al., 2019). Perbaikan layanan tidak cukup hanya dilakukan melalui regulasi dan digitalisasi karena faktor internal organisasi turut menentukan sejauh mana prosedur dapat diterjemahkan menjadi pelayanan yang cepat, akurat, responsif, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik perlu dipahami sebagai hasil dari interaksi antara sistem organisasi, perilaku pegawai, kapasitas sumber daya, dan kondisi psikologis pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan.

Salah satu faktor internal yang berperan dalam membentuk perilaku pelayanan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menyediakan nilai, keyakinan, norma, pola komunikasi, dan keteladanan sebagai pedoman bersama yang mengarahkan anggota organisasi dalam berpikir dan bertindak. Budaya yang terinternalisasi membantu pegawai memahami standar perilaku dan tujuan kolektif, sedangkan budaya yang lemah dapat menimbulkan ketidakseragaman praktik kerja (Schein & Schein, 2017; Robbins & Judge, 2019). Denison (1990) menempatkan konsistensi dan keterlibatan sebagai karakteristik yang berhubungan dengan efektivitas organisasi, sementara tinjauan sistematis Bogale dan Debela (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku, kinerja, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi direfleksikan melalui nilai organisasi, norma dan aturan kerja, sikap dan perilaku kerja, komitmen organisasi, kerja sama tim, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan (Busro, 2018). Dengan demikian, budaya organisasi diperkirakan menjadi salah satu fondasi yang menentukan konsistensi perilaku pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Selain budaya organisasi, disiplin kerja menjadi faktor yang mengubah nilai dan standar organisasi menjadi kepatuhan operasional. Disiplin kerja mencerminkan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mematuhi ketentuan organisasi serta menjalankan tanggung jawab secara konsisten melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dan ketaatan terhadap prosedur kerja (Handoko, 2018). Pada sektor publik, pengelolaan disiplin yang konsisten dan adil diperlukan untuk membangun akuntabilitas, bukan sekadar memberikan sanksi kepada pegawai (Mokgolo & Dikotla, 2021). Ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur menjadi prasyarat penting agar pelayanan dapat diberikan sesuai standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, disiplin kerja diperkirakan tidak hanya memengaruhi kualitas pelayanan publik secara langsung, tetapi juga berkaitan dengan pengalaman psikologis pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab pelayanan.

Faktor internal lainnya yang semakin relevan dalam pengelolaan organisasi publik adalah *intellectual capital*, yaitu aset pengetahuan dan kapasitas tidak berwujud yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai. *Intellectual capital* terdiri atas *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* (Ulum, 2022). *Human capital* mencakup kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pegawai; *structural capital* mencakup sistem, prosedur, struktur, dan teknologi organisasi; sedangkan *relational capital* mencakup hubungan, kepercayaan, jejaring, dan kolaborasi dengan pihak eksternal. Ketiga komponen tersebut menciptakan pengetahuan, dukungan kerja, dan jejaring yang diperlukan organisasi publik untuk memecahkan berbagai persoalan pelayanan serta beradaptasi dengan perubahan (Kianto et al., 2017; Belmonte da Silva et al., 2021; Kamaruddin & Abeysekera, 2021). Pemanfaatan kompetensi pegawai, efektivitas sistem dan teknologi, serta kualitas hubungan dengan stakeholder menjadi sumber daya penting bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan pelayanan kepada masyarakat.

Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan *intellectual capital* terhadap pelayanan publik dapat berlangsung melalui *work engagement*. Dalam kerangka Job Demands-Resources, sumber daya

kerja dan sumber daya personal dapat menumbuhkan kondisi psikologis positif berupa vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2017). Work engagement merupakan keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, sedangkan pada sektor publik perilaku pimpinan dan keadilan organisasi turut berperan dalam membentuk keterikatan kerja pegawai (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2021). Motivasi pelayanan publik, dukungan organisasi, dan praktik manajerial juga terbukti menjadi antecedent keterikatan kerja pada organisasi publik (Cooke et al., 2019; Zahari & Kaliannan, 2023). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja lebih tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik (Wushe & Shenje, 2019). Dengan demikian, work engagement diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang memungkinkan sumber daya dan kondisi organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja serta kualitas pelayanan yang lebih optimal.

Kecamatan Pancoran Mas membawahi enam kelurahan dan menjadi titik layanan pemerintahan yang berhadapan langsung dengan kebutuhan administratif masyarakat perkotaan. Data awal menunjukkan masih terdapat ruang perbaikan pada konsistensi nilai kerja, ketepatan waktu, pemanfaatan kompetensi dan teknologi, hubungan dengan stakeholder, keterikatan pegawai, serta kesiapan pelayanan. Temuan Ocampo et al. (2019) mengenai pentingnya keandalan dan daya tanggap semakin memperkuat relevansi pengujian faktor-faktor internal organisasi tersebut dalam konteks pelayanan pemerintah tingkat lokal. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan intellectual capital terhadap work engagement dan pelayanan publik; menganalisis pengaruh work engagement terhadap pelayanan publik; serta menguji peran mediasi work engagement. Model penelitian menempatkan budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), dan intellectual capital (X3) sebagai variabel eksogen, work engagement (Y) sebagai variabel intervening atau mediator, serta pelayanan publik (Z) sebagai variabel dependen. Ketiga variabel eksogen diperkirakan memiliki hubungan langsung dengan pelayanan publik dan hubungan tidak langsung melalui peningkatan work engagement. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian terpadu ketiga sumber daya organisasi dan mekanisme psikologis pegawai pada unit pemerintahan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif explanatory dengan desain potong lintang (cross-sectional) untuk menguji hubungan asosiatif prediktif antarvariabel pada satu waktu pengukuran (Sugiyono, 2021). Istilah pengaruh dalam penelitian ini merujuk pada arah dan kekuatan hubungan dalam model struktural PLS-SEM, bukan bukti kausalitas eksperimental. Model menempatkan budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), dan intellectual capital (X3) sebagai variabel eksogen, work engagement (Y) sebagai mediator, dan pelayanan publik (Z) sebagai variabel dependen. Lokasi penelitian mencakup Kantor Kecamatan Pancoran Mas dan enam kelurahan, yaitu Depok, Depok Jaya, Mampang, Pancoran Mas, Rangkapan Jaya, dan Rangkapan Jaya Baru.

Populasi penelitian berjumlah 110 pegawai pemerintah yang terdiri atas ASN, PPPK, dan Penyedia Jasa Lainnya Perorangan (PJLP). Karena seluruh anggota populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan metode sensus sehingga semua 110 pegawai dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui observasi dan kuesioner daring berskala Likert lima tingkat, dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5).

Seluruh konstruk dimodelkan secara reflektif. Budaya organisasi (X1) diukur dengan 14 item dalam tujuh indikator; disiplin kerja (X2) dengan 10 item dalam empat indikator; intellectual capital (X3) dengan 10 item dalam tiga komponen; work engagement (Y) dengan 10 item dalam tiga dimensi; dan pelayanan publik (Z) dengan 10 item dalam lima dimensi. Total model pengukuran terdiri atas 54 indikator.

Analisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading ($>0,70$), Average Variance Extracted atau AVE ($>0,50$), validitas diskriminan, Cronbach's alpha, dan composite reliability ($>0,70$). Model struktural dievaluasi melalui R^2 , kolinearitas prediktor menggunakan inner VIF ($VIF < 5,00$), koefisien jalur, nilai t, dan p-value hasil bootstrapping pada alfa 0,05 (Hair et al., 2017; Ghozali & Latan, 2020).

Tabel 1. Operasionalisasi konstruk penelitian

Konstruk	Dimensi/indikator utama	Jumlah item
Budaya organisasi (X1)	Nilai; norma; perilaku; komitmen; kerja sama; komunikasi; kepemimpinan	14
Disiplin kerja (X2)	Ketepatan waktu; kepatuhan; tanggung jawab; ketaatan prosedur	10
Intellectual capital (X3)	Human, structural, dan relational capital	10
Work engagement (Y)	Vigor, dedication, dan absorption	10
Pelayanan publik (Z)	Bukti fisik; keandalan; daya tanggap; jaminan; empati	10

Sumber: Instrumen penelitian, diolah peneliti (2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Seluruh 110 kuesioner dapat dianalisis. Responden didominasi laki-laki (60,91%), berusia lebih dari 40 tahun (54,55%), dan memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 15 tahun (75,45%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman organisasi yang relatif panjang dan memahami proses pelayanan pada unit kerjanya.

Rata-rata kelima konstruk berada pada interval 2,60-3,40 sehingga termasuk kategori cukup baik. Budaya organisasi memperoleh rata-rata 2,95 dengan indikator terendah 2,87; disiplin kerja 3,02 dengan indikator tanggung jawab terendah 2,95; *intellectual capital* 3,04 dengan hubungan *stakeholder* terendah 2,96; *work engagement* 3,04 dengan absorption terendah 2,93; dan pelayanan publik 3,01 dengan kesigapan membantu masyarakat terendah 2,89. Dengan demikian, kondisi organisasi dan pelayanan telah berjalan cukup baik, tetapi belum optimal.

Seluruh 54 indikator memiliki *outer loading* 0,783-0,907. Nilai Cronbach's alpha berada pada 0,954-0,967, *composite reliability* 0,960-0,970, dan AVE 0,698-0,736. Validitas diskriminan juga

terpenuhi berdasarkan kriteria Fornell-Larcker. Dengan demikian, model pengukuran memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas internal.

Nilai R^2 *work engagement* sebesar 0,473 (R^2 disesuaikan 0,458), sehingga budaya organisasi, disiplin kerja, dan *intellectual capital* menjelaskan 47,3% variasinya. Nilai R^2 pelayanan publik sebesar 0,675 (R^2 disesuaikan 0,662), sehingga empat prediktor menjelaskan 67,5% variasi pelayanan publik. Daya jelas model untuk *work engagement* tergolong moderat dan untuk pelayanan publik tergolong cukup kuat.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Inner VIF

Prediktor	Konstruk endogen	VIF
Budaya organisasi	Work engagement	1.354
Disiplin kerja	Work engagement	1.326
Intellectual capital	Work engagement	1.149
Budaya organisasi	Pelayanan publik	1.381
Disiplin kerja	Pelayanan publik	
Intellectual capital	Pelayanan publik	1.241
Work engagement	Pelayanan publik	1.506

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 4 (2026).

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik, sedangkan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan publik.

Pengaruh terbesar terhadap *work engagement* berasal dari budaya organisasi ($\beta = 0,376$). Pengaruh langsung terbesar terhadap pelayanan publik berasal dari *work engagement* ($\beta = 0,339$); di antara ketiga variabel eksogen, pengaruh terbesar berasal dari *intellectual capital* ($\beta = 0,295$). Seluruh tujuh hipotesis pengaruh langsung diterima.

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan Langsung	β	t	p
Budaya organisasi (X1) -> Work engagement (Y)	0,376	5,300	<0,001
Disiplin kerja (X2) -> Work engagement (Y)	0,365	5,478	<0,001
Intellectual capital (X3) -> Work engagement (Y)	0,271	4,053	<0,001
Budaya organisasi (X1) -> Pelayanan publik (Z)	0,258	3,958	<0,001
Disiplin kerja (X2) -> Pelayanan publik (Z)	0,266	4,317	<0,001
Intellectual capital (X3) -> Pelayanan publik (Z)	0,295	4,729	<0,001
Work engagement (Y) -> Pelayanan publik (Z)	0,339	4,813	<0,001

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 4 (2026).

Efek tidak langsung budaya organisasi, disiplin kerja, dan *intellectual capital* terhadap pelayanan publik melalui *work engagement* masing-masing sebesar 0,127; 0,124; dan 0,092 serta seluruhnya signifikan. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dengan arah positif, *work engagement* berperan sebagai mediator parsial komplementer.

Tabel 4. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Tidak Langsung	beta	t	p
Budaya organisasi (X1) -> Work engagement (Y) -> Pelayanan publik (Z)	0,127	3,513	<0,001
Disiplin kerja (X2) -> Work engagement (Y) -> Pelayanan publik (Z)	0,124	3,699	<0,001
Intellectual capital (X3) -> Work engagement (Y) -> Pelayanan publik (Z)	0,092	2,958	0,003

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 4 (2026).

Pembahasan

Budaya organisasi berhubungan positif dengan work engagement ($\beta = 0,376$; $p < 0,001$). Nilai, norma, komunikasi, kerja sama, dan keteladanan pimpinan memberi kejelasan serta rasa keterhubungan yang membantu pegawai memahami makna pekerjaannya. Hasil ini mendukung Schein dan Schein (2017), Bogale dan Debela (2024), serta kerangka sumber daya kerja. Namun, hasil tersebut tidak sepenuhnya universal. Siswanto (2023) melaporkan jalur langsung budaya organisasi terhadap employee engagement yang tidak signifikan pada lembaga keuangan mikro syariah, sementara pengaruhnya menjadi bermakna melalui komitmen organisasi. Perbedaan ini mungkin muncul karena organisasi publik lokal dalam penelitian ini memiliki aturan, hierarki, dan tujuan pelayanan yang lebih terlembaga, sehingga nilai dan norma bersama berfungsi langsung sebagai sumber daya kerja. Sebaliknya, pada organisasi swasta atau koperasi yang lebih berorientasi target dan memiliki ikatan keanggotaan khas, budaya dapat memerlukan mekanisme psikologis lain sebelum tercermin dalam engagement.

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap work engagement ($\beta = 0,365$; $p < 0,001$). Keteraturan waktu, kepatuhan, tanggung jawab, dan konsistensi prosedur membuat pekerjaan lebih terarah serta mengurangi ketidakpastian. Disiplin akan lebih efektif jika diterapkan secara adil dan dipadukan dengan kejelasan tujuan serta dukungan kerja, sebagaimana ditekankan Mokgolo dan Dikotla (2021).

Intellectual capital berpengaruh positif terhadap work engagement ($\beta = 0,271$; $p < 0,001$). Kompetensi meningkatkan keyakinan pegawai dalam menjalankan tugas, sistem dan teknologi memudahkan penyelesaian pekerjaan, sedangkan relasi yang baik memperkuat makna sosial pelayanan. Temuan ini konsisten dengan Kianto et al. (2017) dan Kamaruddin dan Abeysekera (2021).

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pelayanan publik ($\beta = 0,258$; $p < 0,001$). Budaya mengarahkan cara pegawai berinteraksi, berkoordinasi, dan menafsirkan standar pelayanan. Namun, rata-rata budaya organisasi masih 2,95; karena itu internalisasi perilaku sesuai budaya dan kesediaan memberikan kontribusi terbaik menjadi area prioritas.

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap pelayanan publik ($\beta = 0,266$; $p < 0,001$). Kepatuhan terhadap waktu dan prosedur meningkatkan kepastian serta konsistensi layanan. Indikator tanggung jawab yang masih rendah menunjukkan perlunya kejelasan peran, target penyelesaian, evaluasi berkala, dan penerapan konsekuensi secara konsisten.

Intellectual capital berhubungan positif dengan pelayanan publik ($\beta = 0,295$; $p < 0,001$) dan menjadi variabel eksogen dengan koefisien langsung terbesar. Kompetensi mendukung jaminan

layanan, sistem dan teknologi meningkatkan kecepatan serta akurasi, sedangkan relasi eksternal membantu organisasi memahami kebutuhan warga. Hasil ini sejalan dengan Belmonte da Silva et al. (2021) dan Kamaruddin dan Abeysekera (2021), tetapi berbeda dari temuan Alrawashdeh et al. (2023) pada perusahaan jasa di Yordania yang menunjukkan bahwa tidak semua dimensi *intellectual capital* berpengaruh signifikan pada setiap indikator kinerja operasional; *structural* dan *relational capital*, misalnya, tidak signifikan terhadap perputaran aset. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh ukuran kinerja dan konteks kelembagaan. Penelitian ini menilai kualitas layanan yang bergantung langsung pada kompetensi, prosedur, teknologi, dan hubungan stakeholder, sedangkan studi perusahaan mengaitkan *intellectual capital* dengan indikator keuangan-operasional yang lebih dipengaruhi struktur pasar, modal, dan strategi bisnis.

Work engagement berpengaruh positif terhadap pelayanan publik ($\beta = 0,339$; $p < 0,001$) dan menjadi jalur langsung terkuat. Pegawai yang energik, berdedikasi, dan fokus lebih mungkin mengambil inisiatif, menjaga ketelitian, serta memberikan respons cepat. Temuan ini memperkuat hasil Cooke et al. (2019), Wushe dan Shenje (2019), dan Zahari dan Kaliannan (2023) mengenai pentingnya keterikatan dalam organisasi publik.

Hasil mediasi menunjukkan bahwa sumber daya organisasi meningkatkan pelayanan bukan hanya melalui mekanisme prosedural, tetapi juga melalui pengalaman psikologis pegawai. Budaya yang jelas, disiplin yang konsisten, kompetensi yang memadai, sistem yang mendukung, dan relasi yang baik memperkuat *work engagement*, yang selanjutnya meningkatkan kualitas pelayanan. Karena pengaruh langsung tetap signifikan, *work engagement* merupakan jalur penting, tetapi bukan satu-satunya mekanisme perubahan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (X1), disiplin kerja (X2), dan *intellectual capital* (X3) berhubungan positif dan signifikan dengan *work engagement* (Y), masing-masing dengan koefisien jalur 0,376; 0,365; dan 0,271. Ketiga variabel tersebut juga berhubungan positif dan signifikan dengan pelayanan publik (Z), masing-masing sebesar 0,258; 0,266; dan 0,295. *Work engagement* berhubungan positif dan signifikan dengan pelayanan publik sebesar 0,339. Efek tidak langsung budaya organisasi, disiplin kerja, dan *intellectual capital* terhadap pelayanan publik melalui *work engagement* masing-masing sebesar 0,127; 0,124; dan 0,092, sehingga *work engagement* berperan sebagai mediator parsial komplementer. Model menjelaskan 47,3% variasi *work engagement* dan 67,5% variasi pelayanan publik. Secara praktis, peningkatan pelayanan dapat diarahkan melalui penguatan nilai dan perilaku organisasi, disiplin operasional, kompetensi dan sistem kerja, hubungan dengan stakeholder, serta kondisi kerja yang menumbuhkan energi, dedikasi, dan fokus pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain potong lintang dan seluruh variabel diukur pada satu waktu melalui kuesioner. Dengan demikian, hasil PLS-SEM menunjukkan pola hubungan asosiatif prediktif dan belum dapat membuktikan urutan waktu maupun kausalitas sebagaimana penelitian longitudinal atau eksperimental. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan data longitudinal, sumber data pelayanan yang objektif, atau desain multilevel untuk menguji kestabilan arah hubungan dan memperluas generalisasi pada unit pemerintahan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alrawashdeh, S. T., Kanakriyah, R. M., Arabyat, Y. A., Alshawabkeh, B. A., Salameh, R. S., & Malahim, S. S. (2023). The impact of intellectual capital on operational performance in Jordanian service companies: Evidence from the Amman Stock Exchange. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), e03555. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3555>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Belmonte da Silva, R., Fernández Jardón, C. M., & Veiga Avila, L. (2021). Effects of structural intellectual capital on the innovation capacity of public administration. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16(3), 66–78. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000300066>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765–775. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas pelayanan publik: Konsep, dimensi, indikator dan implementasinya*. Gava Media.
- Kamaruddin, K. A., & Abeysekera, I. (2021). Intellectual capital and sustainable economic performance in the public sector. *Sustainability*, 13(14), 7885. <https://doi.org/10.3390/su13147885>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Mokgolo, M. M., & Dikotla, M. A. (2021). The management of disciplinary cases in the South African public service post-2009 to the 2018 era. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), a525. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.525>
- Ocampo, L., Alinsub, J., Casul, R. A., Enquig, G., Luar, M., Panuncillon, N., Bongo, M., & Ocampo, C. O. (2019). Public service quality evaluation with SERVQUAL and AHP-TOPSIS: A case of Philippine government agencies. *Socio-Economic Planning Sciences*, 68, 100604. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.12.002>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

- Siswanto, A. (2023). The influence of organizational culture on employee engagement: The role of organizational commitment as an intervening variable. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 171–183. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2.46>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2021). Linkage between leaders' behaviour in performance management, organisational justice and work engagement in public sector. *Economies*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.3390/economies9010015>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulum, I. (2022). *Intellectual capital: Model pengukuran, framework pengungkapan, dan kinerja organisasi*. UMM Press.
- Wushe, T., & Shenje, J. (2019). The antecedents of employee engagement and their effect on public sector service delivery: The case study of government departments in Harare. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, a1082. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1082>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.