

**DETERMINAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian prasyarat

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Nur Istiqomah

30402100189

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

DETERMINAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN SEMARANG

Disusun Oleh :

Nur Istiqomah

NIM : 30402100189

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعة سلطان ابي سفيان
Semarang, 12 Januari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Tatiek Nurhayati, MM.

NIK. 210487012

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

DETERMINAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN SEMARANG

Disusun Oleh :

Nur Istiqomah

NIM : 30402100189

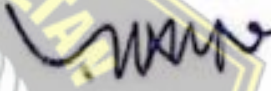
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, 19 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Tatiek Nurhayati, MM.
NIK. 210487012


Dr. Sri Hartono, SE., M.Si.
NIK. 0626086701

Penguji II


Diah Ayu Kusumawati, SE., MM.
NIK. 210419058

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen Tanggal 19 Februari 2025

Ketua program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, SE., MM.
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nur Istiqomah

NIM : 30402100189

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S1 Manajemen

Konsentrasi : SDM

Instansi : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“DETERMINAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 12 Januari 2025



Nur Istiqomah

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nur Istiqomah
NIM : 30402100189
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyertakan hasil karya ilmiah ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

“DETERMINAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN SEMARANG”

Dan menyetujui menjadi hal milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pengkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 Februari 2025



Nur Istiqomah
30402100189

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Parents' joy fuels my victory lap”

“kebahagiaan orang tua adalah bahan bakar menuju kesuksesan”

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

*Dengan mengucapkan rasa syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT Skripsi ini
telah selesai*

*Karya ini saya persembahkan untuk diri sendiri yang sudah bertahan, abah
Rozikin, alm. Ibu Siti hindun, dan keluarga saya yang mendidik, mendukung
dan mendo'akan saya serta mereka lah motivasi terkuat saya untuk selalu
berjuang, dan untuk sahabat tercinta saya pia, pinda, dan tika, serta seseorang
yang menemani saya trimo, serta teman-teman saya yang selalu memberikan
semangat tanpa henti.*

ABSTRAK

Studi ini ditujukan guna mengetahui Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment* serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Populasi pada penelitian ini melibatkan semua pegawai Kantor SAR Semarang fungsional dan pelaksana berjumlah 118 orang. Pengambilan sampel mengimplementasikan metode sensus sampling, yakni semua anggota populasi menjadi sampel. Pengumpulan data dilaksanakan melalui menyebar kuesioner secara online kepada pegawai Kantor SAR Semarang. Model pengujian yang digunakan untuk pengujian statistik pada studi ini mengaplikasikan *Structural Equation Modeling* berbasis varian melalui berbantuan software SMART PLS. Berdasarkan temuan uji mengindikasikan bahwa *Knowledge Sharing* berdampak positif juga signifikan kepada OCB, *Affective Commitment* berdampak positif juga signifikan kepada OCB, *Knowledge Sharing* berdampak positif juga signifikan kepada kinerja SDM, *Affective Commitment* berdampak positif juga signifikan kepada kinerja SDM, OCB berdampak positif juga signifikan kepada kinerja pegawai

Kata kunci: *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja SDM.

ABSTRACT

This study aims to examine the improvement of human resource performance through Knowledge Sharing, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The population in this research includes all functional and operational employees of the Semarang SAR Office, totaling 118 individuals. The sampling method applies census sampling, meaning all population members are taken as samples. Data collection was conducted by distributing online questionnaires to employees of the Semarang SAR Office. The statistical testing model used in this study employs variance-based Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SMART PLS software. Based on the test findings, the results indicate that Knowledge Sharing has a positive and significant effect on OCB, Affective Commitment has a positive and significant effect on OCB, Knowledge Sharing has a positive and significant effect on human resource performance, Affective Commitment has a positive and significant effect on human resource performance, and OCB has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Knowledge Sharing, Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior, HR Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Warahmatullahi. Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin. Dengan memuji asma Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji syukur penullis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah, juga inayah-Nya yang sudah memberi petunjuk dan bimbingan dalam menuntaskan penyusunan Skripsi ini dengan ilmu pengetahuan yang luas dan tak terbatas, sehingga saya dapat menyelesaikannya dengan lancar dibimbing oleh dosen yang penuh kesabaran. Judul yang saya angkat dalam penyusunan Skripsi ini yaitu **“DETERMINAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN SEMARANG”**

Sholawat dan salam kami haturkan kepada Nabi kita, Nabi Muhammad SAW. Semoga kita, orang tua, guru, kerabat, saudara, serta seluruh umat muslim mendapatkan syafa'at beliau di hari kiamat kelak. Amin ya robbal'alamin.

Pada kesempatan ini, dengan pengetahuan dan pengalaman yang terbatas, saya berusaha sebaik mungkin menyusun Skripsi ini dari awal hingga akhir sesuai dengan prinsip-prinsip penelitian ilmiah dan panduan yang telah ditetapkan oleh dosen pembimbing saya, yaitu Prof. Dr. Tatiek Nurhayati, MM. Namun demikian, saya menyadari bahwa terdapat berbagai kesalahan serta kekurangan pada penyusunan Skripsi ini. Untuk mengatasi hal tersebut, saya mengharapkan pengertian dan masukan dari dosen pembimbing serta pembaca lainnya. Kami

mengucapkan terima kasih sekaligus memohon maaf atas segala kesalahan dan kekhilafan kepada:

1. Prof. Dr. Tatiek Nurhayati, MM. Selaku Dosen Pembimbing yang sudah meluangkan waktu dan memberi arahan juga bimbingan berupa ilmu pengetahuan, serta motivasi dengan sabar juga ikhlas kepada penulis dalam penyusunan Skripsi hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Beserta jajarannya yang memimpin pengelolaan segala kegiatan dan pelaksanaan akademik, pengajaran, penelitian, dan administrasi para mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Bapak Prof Dr Gunarto SH., M.Hum. Beserta jajarannya yang memberi peluang serta menyediakan fasilitas kepada penulis terkait penyusunan Skripsi.
4. Seluruh Dosen, Staff serta Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu serta memberi ilmu pengetahuan serta pengalaman yang bermakna dan tak terbalaskan oleh apapun untuk bekal penulis di masa mendatang.
5. Orang Tua dan keluarga penulis, Bapak Rozikin, Alm Ibu Siti Hindun, do'a serta motivasi yang tak ternilai harganya bagi penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melindungi keluarga dalam Rahmatnya.

6. Pegawai Kantor SAR Semarang, terutama Mba Devi Ari Kurniati, S.Pd yang telah berbagi informasi, meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dan membantu mengisi lembar kuesioner.
7. Seseorang yang menemani penulis dari jarak jauh, sepanjang malam hingga pagi, Mas Trimo yang selalu mendengarkan setiap marah, tangis, dan tawa dalam mengerjakan skripsi ini hingga selesai.
8. Sahabat tersayang penulis, Meilia Arfiana Baqi Rahmah, Alfinda Aurelia Nisa, Larantika Dewi, dan Shovia Agustin yang memberi semangat, doa, dan selalu menemani penulis dalam suka ataupun duka.
9. Teman teman penulis yang seperjuangan skripsi terutama Manajemen angkatan 2021, terima kasih dukungan dan sarannya terhadap penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik

Saya mohon maaf atas segala kekurangan juga kesalahan yang mungkin terdapat dalam oenulisan skripsi ini. Saya sadar bahwa studi ini masihlah jauh daripada sempurna. Oleh sebab itu, saya amat mengharapkan kritik juga saran dari para pembaca untuk membantu dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang lebih baik, serta bermanfaat bagi kemajuan penulisan pada generasi peneliti berikutnya.

Semarang, 12 Januari 2025



Nur Istiqomah

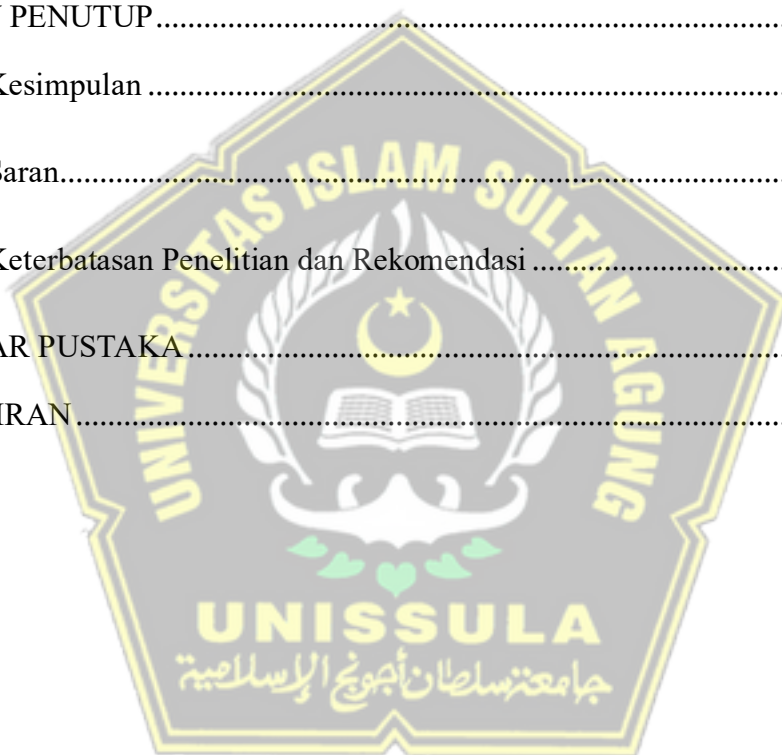
DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan penelitian.....	6
1.4 Manfaat penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2 <i>Knowledge Sharing</i>	10
2.3 <i>Affective Commitment</i>	11

2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	12
2.5 Pengembangan Hipotesis	14
2.5.1 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap OCB	14
2.5.2 Pengaruh <i>Affective Commitment</i> terhadap OCB	15
2.5.3 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja SDM.....	16
2.5.4 Pengaruh <i>Affective Commitment</i> terhadap Kinerja SDM.....	17
2.5.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja SDM.....	17
2.6 Model Empirik Penelitian	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Populasi dan Sampel	20
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	21
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	21
3.5 Variabel dan Indikator	22
3.6 Teknis Analisis Data.....	23
3.6.1 Partial Least Square (PLS).....	23
3.6.2 Persamaan Regresi	23
3.6.3 Analisa Outer Model	24
3.6.4 Analisa Inner Model.....	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29

4.1 Hasil Penelitian	29
4.1.1 Karakteristik Responden.....	29
4.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	33
4.2.1 Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	34
4.2.2 Variabel <i>Affective Commitment</i>	35
4.2.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	37
4.2.4 Variabel Kinerja SDM.....	38
4.3 Analisis Outer Model.....	39
4.3.1 <i>Convergent Validity</i>	40
4.3.2 <i>Discriminant Validity</i>	41
4.3.3 <i>Composite Reliability</i>	44
4.4 Analisa Inner Model.....	45
4.4.1 Uji <i>R-Square</i>	45
4.4.2 Uji <i>Q-square</i>	47
4.4.3 Uji <i>F-square</i>	47
4.5 Pengujian Hipotesis.....	48
4.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	49
4.5.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	51
4.6 Pembahasan Penelitian.....	53
4.6.1 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap OCB.....	53

4.6.2 Pengaruh <i>Affective Commitment</i> terhadap OCB	54
4.6.3 Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja SDM.....	56
4.6.4 Pengaruh <i>Affective Commitment</i> terhadap Kinerja SDM.....	57
4.6.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja SDM.....	58
4.6.6 Peran OCB Sebagai Variabel Mediasi.....	60
BAB V PENUTUP	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Saran.....	64
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	72



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Penyelenggaraan Operasi SAR tahun 2020-2024.....	4
Gambar 2. 1 Model Empirik	19
Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm.....	40
Gambar 4. 2. Inner Model Algoritm.....	45



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Skala Likert	22
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel	22
Tabel 4. 1. Jenis Kelamin Responden	30
Tabel 4. 2 Umur Responden.....	30
Tabel 4. 3. Pendidikan terakhir responden	31
Tabel 4. 4. Masa Kerja Responden.....	32
Tabel 4. 5. <i>Knowledge Sharing</i>	34
Tabel 4. 6. <i>Affective Commitment</i>	35
Tabel 4. 7. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	37
Tabel 4. 8. Kinerja SDM	38
Tabel 4. 9. <i>Convergent Validity</i>	40
Tabel 4. 10 Nilai AVE	41
Tabel 4. 11. <i>Fornell-Larcker</i>	42
Tabel 4. 12 Hasil Uji <i>Cross Loading</i>	43
Tabel 4. 13. <i>Composite Reliability</i>	44
Tabel 4. 14. <i>R-square</i>	46
Tabel 4. 15. <i>Q-square</i>	47
Tabel 4. 16. <i>F-square</i>	48
Tabel 4. 17. Koefisien Jalur (Uji t).....	49
Tabel 4. 18. Hasil <i>specific Indirect Effect</i>	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Pengantar Kuesioner.....	72
Lampiran 1. 2 Identitas Responden.....	73
Lampiran 1. 3 Tabulasi Data Penelitian	78
Lampiran 1. 4 Hasil Uji <i>Outer Model</i>	92
Lampiran 1. 5 Hasil Uji <i>Inner Model</i>	94



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian membuat organisasi dihadapkan pada tantangan besar untuk terus bertahan pada perubahan-perubahan yang terus terjadi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempunyai strategi untuk menjaga keberlanjutan dan keberadaannya untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi. Kesuksesan suatu organisasi sangat terpengaruh oleh berbagai faktor, satu diantara yang paling krusial ialah Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Purwanggono, (2024) “Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rekam jejak hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas atau aktivitas dalam kurun waktu tertentu, yang terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi”. Puspa & Sukei, (2024) menjelaskan “Kinerja Sumber Daya Manusia mencakup kemampuan pegawai dalam aspek kuantitas, kualitas, waktu kerja, dan kerjasama dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan”.

Berdasarkan Pangkereo *et al.*, (2023) “Setiap organisasi tentu menginginkan pegawai yang profesional, berkualitas, berdedikasi tinggi, dan loyal, karena hal ini berkaitan langsung dengan kinerja mereka dan dapat menentukan kesuksesan serta kelangsungan hidup organisasi di masa depan”. Terkait mengatasi persoalan yang dihadapi oleh SDM ataupun pegawai pada organisasi tersebut perlu adanya kegiatan *Knowledge Sharing* (KS). Menurut Connelly & Kelloway (2003) mendefinisikan “*Knowledge Sharing* sebagai perilaku yang mencakup pertukaran bantuan dan informasi dengan rekan kerja

lainnya”. Azhari & Priyono, (2022) menjelaskan “Implementasi *Knowledge Sharing* dapat menghasilkan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi organisasi, membantu perusahaan dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi”.

Komitmen pegawai terhadap organisasi dianggap juga sebagai elemen utama dalam memastikan kesinambungan, pertumbuhan, profitabilitas, dan keberlanjutan setiap organisasi (Chaidir *et al.*, 2023). Berkaitan dengan komitmen organisasi, Allen & Meyer (1990) “terdapat tiga katogori subfaktor yakni afektif, normatif, dan berkelanjutan”. Namun, Reiley & Jacobs, (2022) menyatakan “dari tiga subfaktor komitmen organisasi tersebut, komitmen afektif telah mendapat perhatian khusus karena hubungannya yang langsung dengan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia”. Berdasarkan “Ketika pegawai memiliki *Affective Commitment* terhadap organisasi, hal tersebut akan mengindikasikan bahwa mereka akan menampilkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki komitmen afektif”.

Sari *et al.*, (2024) menjelaskan “Kualitas SDM dalam organisasi dapat diidentifikasi dengan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai”. Menurut Robbins (2009), “OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya perusahaan secara efektif”. Kiki Sarianti & Ramadhi, (2023) menjelaskan “Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang tidak hanya menjalankan tugas formal mereka, tetapi juga siap untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan, terutama dalam konteks dunia kerja yang dinamis saat ini yang sering kali mendorong kolaborasi tim dan fleksibilitas yang tinggi”

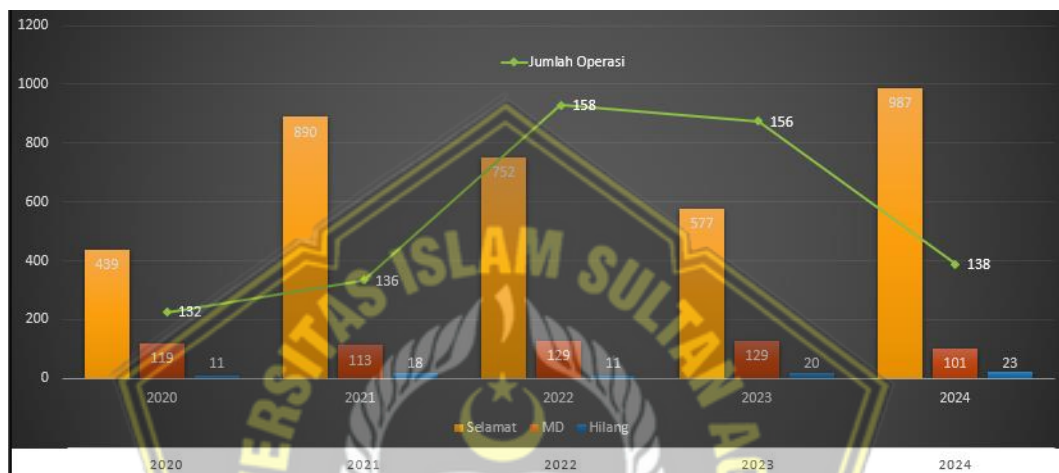
Berdasarkan PP no 36 Tahun 2006, Badan SAR Nasional (BASARNAS) adalah lembaga yang mengkoordinasikan kegiatan pencarian serta pertolongan (*Search and Rescue/SAR*). Palembang *et al.*, (2020) menjelaskan “SAR melibatkan upaya untuk mencari, menolong, dan menyelamatkan jiwa manusia yang hilang atau dalam bahaya akibat kecelakaan pelayaran, penerbangan, bencana alam, atau kondisi membahayakan manusia lainnya”.

Kantor *Search and Rescue* disebut Kantor SAR yang berlokasi di semua wilayah Indonesia yang terbentuk berlandaskan Peraturan Kepala Badan SAR Nasional No. PK.08 Tahun 2010. Berdasarkan Muktiani, (2019) “Kantor SAR Semarang merupakan bagian dari Badan SAR Nasional yang bertugas sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) dalam kegiatan pencarian dan pertolongan (*Search and Rescue*), dengan wilayah tanggung jawabnya berada di provinsi Jawa Tengah yang disepakati dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan SAR Nasional”. Menurut konsep efektivitas dan efisiensi, memungkinkan untuk melaksanakan tugas di luar Provinsi Jawa Tengah atau bahkan di seluruh Indonesia jika diperlukan. Kantor SAR Semarang mewakili sejumlah Pos SAR dan Unit Siaga SAR, termasuk Pos SAR Jepara, Surakarta, Wonosobo, Borobudur, Pematang, dan Rembang.

Demi memajukan suatu organisasi, maka dukungan SDM sangat diperlukan yang dapat diperoleh melalui kinerja yang dihasilkan pegawai. Semakin baik kinerja pegawai, semakin tinggi pula kualitas SDM. Namun, kondisi yang terjadi di organisasi tidak selalu sesuai dengan harapan. Terkadang terdapat ketidakstabilan dalam pencapaian indikator kinerja utama pegawai setiap

tahunnya. Indikator kinerja utama ini adalah alat ukur untuk menilai sejauh mana upaya pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Situasi ini menunjukkan bahwa kinerja SDM di organisasi tidak optimal. Berikut penyelenggaraan operasi SAR tahun 2020 – 2024 di Kantor SAR Kota Semarang:

Gambar 1. 1 Penyelenggaraan Operasi SAR tahun 2020-2024



Sumber: Kantor SAR Semarang 2024

Berdasarkan gambar 1.1 menunjukkan bahwa pada Kantor SAR Semarang dalam penyelenggaraan operasi SAR belum optimal, hal tersebut ditandai dari banyaknya kasus ternyata korban yang selamat dari tahun 2020 -2024 masih mengalami fluktuatif atau bisa dibilang kurang optimal. Menyadari betul bahwa tak terdapat satu instansi yang bisa menangani musibah/bencana tanpa adanya kendala korban. Namun beragam faktor mempengaruhi dalam hal ini, termasuk kondisi alam seperti lokasi, medan, dan cuaca; ketersediaan peralatan; kebijakan pemerintah; serta yang utama yaitu kinerja SDM yang secara langsung terjun ke lapangan. Belum optimalnya kinerja SDM salah satunya diindikasikan oleh kurangnya OCB pada SDM Kantor SAR Semarang.

Penelitian ini didasarkan dari penelitian terdahulu yang memiliki topik terkait. Terdapat *Research Gap* dari riset Roses *et al.*, (2024) *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang menyatakan hasil berpengaruh negatif tidak signifikan. Sedangkan dari riset Saputra & Nugroho, (2023) menunjukkan “hasil *Knowledge Sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia”. *Research Gap* yang lain terlihat pula pada hasil penelitian dari Musriha & Rosyafah, (2022) menyatakan bahwa ada pengaruh tidak signifikan *Commitment* terhadap Kinerja SDM. Sedangkan menurut peneliti Markhadam *et al.*, (2022) menemukan hasil yang berbeda, yakni “*Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM”. Sedangkan riset dari Azhari & Priyono, (2022) OCB merupakan faktor yang mampu memediasi hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan kinerja. Selain itu juga menurut penelitian dari Utomo *et al.*, (2019) menunjukkan hasil bahwa OCB dapat memediasi komitmen afektif terhadap kinerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang masalah adanya fenomena serta *Research Gap*, maka bagaimana mengoptimalkan kinerja SDM dengan *Knowledge Sharing* dan *Affective Commitment* yang di mediasi OCB. Kemudian pertanyaan penelitian (*Question Research*) ialah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
2. Bagaimana pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja SDM?

1.3 Tujuan penelitian

Berlandaskan rumusan pertanyaan diatas, maka tujuan daripada penelitian ini ialah:

1. Mendeskripsikan serta menganalisis dampak *Knowledge Sharing* kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. Mendeskripsikan serta menganalisis dampak *Affective Commitment* kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
3. Mendeskripsikan serta menganalisis dampak *Knowledge Sharing* kepada Kinerja SDM
4. Mendeskripsikan serta menganalisis dampak *Affective Commitment* kepada Kinerja SDM
5. Mendeskripsikan serta menganalisis dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kepada Kinerja SDM.

1.4 Manfaat penelitian

Studi ini diharapkan bisa memberi manfaat akademis dan praktis sebagaimana berikut:

1.4.1 Manfaat akademik

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan Kinerja Sumber

Daya Manusia melalui determinan OCB, *Knowledge Sharing* dan *Affective Commitment*

1.4.2 Manfaat praktis

Temuan studi ini bagi Kantor SAR kota Semarang, dapat di pakai sebagai acuan ataupun bahan pertimbangan pengambilan keputusan, terutama pada pengoptimalan Kinerja SDM melalui determinan OCB, *Knowledge Sharing* dan *Affective Commitment*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini mencakup variabel-variabel penelitian, Kinerja SDM, *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*. Setiap variabel psfs studi mencakup penjelasan mengenai indikator, definisi, penelitian terdahulu, serta hipotesis, di mana keterkaitan hipotesis yang diajukan akan membentuk model empiris penelitian.

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya Manusia menjadi sebuah unsur fundamental yang dituntut organisasi miliki, untuk dapat mewujudkan suatu tujuan di masa depan. Menurut Gibson dalam Daryanto *et al.*, (2022) menyatakan “kinerja adalah hubungan antara hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan dan dikorelasikan dengan tujuan organisasi yaitu kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas kerja”. Selanjutnya menurut Moeheriono dalam Subhan *et al.*, (2023) “Kinerja merupakan hasil kerja secara keseluruhan baik kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya”. Lalu menurut Saputra & Nugroho, (2023) “Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan keberhasilan seseorang yang diperoleh saat menjalankan tanggung jawabnya”. Pangkerego *et al.*, (2023) menjelaskan “Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh pekerja, sehingga dapat disesuaikan dengan standar yang telah ditetapkan”. Dari beberapa definisi para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah

hasil dari pekerjaan dan tanggung jawab individu yang dinilai berdasarkan kuantitas, kualitas, efisiensi, serta efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan Robbins dalam Nur Aziz & Dewanto, (2022) “Indikator kinerja merupakan alat yang digunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja SDM”. Berikut beberapa indikator yang digunakan guna mengukur kinerja SDM :

- 1) Kualitas Kerja, Kualitas kerja bisa terlihat daripada persepsi pegawai kepada keandalan dan ketelitian hasil kerjanya, serta sejauh mana tugas diselesaikan dengan standar kesempurnaan yang mencerminkan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki.
- 2) Kuantitas, Kuantitas kerja mencerminkan pandangan pegawai terhadap volume pekerjaan yang ditugaskan dan hasil yang dicapainya, yang secara langsung mengindikasikan produktivitas mereka.
- 3) Ketepatan Waktu, Ketepatan waktu diukur daripada persepsi pegawai mengenai kemampuan menyelesaikan tugas lebih awal atau tepat waktu, memastikan aktivitas yang dijalankan berakhir sesuai rencana hingga menghasilkan output yang diharapkan.
- 4) Efektifitas, Efektivitas merujuk pada seberapa baik sumber daya organisasi (dana, bahan baku, tenaga dan teknologi) dioptimalkan untuk menghasilkan output maksimum per unit sumber daya yang digunakan.
- 5) Kemandirian, Kemandirian menunjukkan sejauh mana pegawai mampu menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri tanpa mengandalkan bantuan,

arahan, atau pengawasan dari orang lain, mencerminkan kepercayaan diri dan kompetensi individu dalam menjalankan tugas.

Sedangkan menurut (Anandita *et al.*, 2021), menyebutkan “indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut: (1) Kualitas kerja, (2) Kuantitas kerja (3) Pelaksanaan tugas (4) Tanggung jawab”. Maka penelitian ini menggunakan indikator sebagai berikut: 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3) Ketepatan Waktu; 4) Efektifitas; 5) Kemandirian

2.2 Knowledge Sharing

Knowledge Sharing menurut Hooff dan Ridder dalam Azhari & Priyono, (2022) “*Knowledge Sharing* adalah proses dimana antar individu dan rekan kerja saling bertukar pengetahuan yang mereka miliki”. Lalu menurut Connelly & Kelloway (2003), mendefinisikan “*Knowledge Sharing* ialah perilaku yang mencakup pertukaran bantuan dan informasi dengan rekan kerja lainnya”. *Knowledge Sharing* sebagai sarana guna memberi kesempatan bagi individu untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, serta ide secara eksploratif guna menciptakan pengetahuan baru. Selain itu, *Knowledge Sharing* juga berperan dalam membantu menemukan solusi terhadap permasalahan dalam organisasi. (Sholikhah & Sumartik, 2024). Berdasarkan definisi definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing*, yaitu sebagai media untuk memberi kesempatan individu saling bertukar informasi, bantuan, pengalaman, pengetahuan, dan ide kepada orang lain secara eksploratif untuk menghasilkan *knowledge* baru, serta dapat membantu dalam memberikan solusi pada permasalahan organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Panahi *et al.*, (2013), N. I. Sari, (2021) menyebutkan lima dimensi dari *Knowledge Sharing* yang diimplementasikan pada studi ini sebagaimana berikut: 1) Komunikasi; 2) Interaksi Sosial; 3) Relasi; 4) Pengalaman.

2.3 *Affective Commitment*

Organizational Commitment adalah situasi di mana pegawai menyelaraskan tujuan, nilai, serta sasaran mereka dengan yang hendak diraih oleh organisasi. Luxmi, (2022) “Komitmen ini bukan sekadar keanggotaan dalam perusahaan, tetapi juga mencakup sikap menghargai perusahaan dan kesiapan untuk bekerja keras demi mencapai keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuannya”. Menurut Meyer & Herscovitch (2001); Hendaridi, (2021) “komitmen organisasi mengacu pada identifikasi individu terhadap organisasi dan siap untuk berpartisipasi aktif dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut”. Berdasarkan Busro (2018), termuat 3 pendekatan dalam komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective Commitment*: Keinginan pegawai agar tetap terikat pada organisasi, di mana keterlibatan serta identifikasi terhadap organisasi terjadi karena dorongan untuk menjadi bagian darinya.
2. *Continuance Commitment*: Kesadaran pegawai terhadap konsekuensi atau biaya yang harus ditanggung apabila mereka meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment*: Rasa kewajiban pegawai guna tetap bertahan pada organisasi sebab adanya perasaan hutang budi.

Menurut Allen & Meyer, (1990), Wijayanti *et al.*, (2024) “*Affective Commitment* adalah ikatan emosional seorang pegawai terhadap organisasi, dapat diartikan sebagai perasaan memiliki dan identifikasi diri pegawai yang dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam kegiatan organisasi, dorongan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi”. Berdasarkan definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa *Affective Commitment* ialah ikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang mendorong perasaan memiliki, meningkatkan partisipasi dalam kegiatan, serta memotivasi mereka guna meraih tujuan organisasi serta tetap menjadi bagian daripada organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator dari (Mayer & Allen, 1991). Indikator dari *Affective Commitment*, yaitu: “(a) Pegawai dengan senang hati bekerja pada waktu yang lama dalam organisasi, (b) Pegawai bangga terhadap organisasi tempat bekerja (c) Organisasi menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan baik (d) Pegawai terikat secara emosional terhadap organisasi”.

2.4 Organizational Citizenship Behavior

Salah satu aspek unik yang terungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Menurut McShane & Von Glinow, (2008); Andrianto & Palupi, (2023) “*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang melampaui tugas pekerjaan normal pegawai”. Menurut Organ dalam Iswibiarka Wibowo *et al.*, (2023) OCB adalah “perilaku pegawai di organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, tanpa mengesampingkan tujuan produktivitas individu pegawai”. Lalu menurut

Robbins, (2009), Stephanie *et al.*, (2024) OCB merupakan “perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif”. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra yang dilakukan pegawai yang melampaui tugas pekerjaan normal, tak dijadikan bagian daripada kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun menunjang berfungsinya Perusahaan ataupun organisasi dengan efektif.

Menurut Organ dalam Darsana & Koerniawati, (2021) mengemukakan “OCB memiliki lima indikator yaitu *altruism*, *Courtesy*, *Sportsmanship*, *Civic virtue*, dan *Conscientiousness*”.

- a. *Altruism*, Perilaku yang membantu rekan kerja secara sukarela dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan organisasi.
- b. *Courtesy* ialah Perilaku yang meringankan masalah yang dihadapi orang lain terkait pekerjaan.
- c. *Sportsmanship* berisi Berfokus pada menghindari penyebaran isu yang merusak lingkungan kerja.
- d. *Civic virtue*, Partisipasi sukarela serta dukungan kepada fungsi organisasi, baik dalam aspek sosial ataupun profesional.
- e. *Conscientiousness*, berisi mengenai Kinerja yang melebihi standar minimum dalam melaksanakan prasyarat peran.

Berdasarkan Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2017), Suharja & Agusdin, (2024) “terdapat beberapa indikator OCB, yakni : (1) *Altruism*, yaitu kemauan untuk membantu orang lain tanpa memikirkan imbalan apapun; (2)

Conscientiousness, yaitu tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan; (3) *Sportsmanship*, yaitu kemampuan untuk menjaga emosi dan sikap positif dalam situasi yang sulit atau tidak adil; (4) *Courtesy*, yaitu tingkat kebaikan dan keramahan dalam berinteraksi dengan orang lain; (5) *Civic virtue*, yaitu partisipasi aktif dalam aktivitas organisasi dan komunitas yang terkait dengan pekerjaan”. Berdasarkan teori-teori di atas bisa disimpulkan bahwa indikator OCB ialah *altruism*, *Courtesy*, *Sportsmanship*, *Civic virtue*, dan *Conscientiousness*.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap OCB

Knowledge Sharing menurut Hooff dan Ridder dalam Azhari & Priyono, (2022) “*Knowledge Sharing* adalah proses dimana antar individu dan rekan kerja saling bertukar pengetahuan yang mereka miliki”. Seorang pegawai yang memiliki *Knowledge Sharing* yang besar daripada pegawai lainnya akan berusaha untuk menolong keberhasilan suatu organisasi dengan melakukan aktivitas kerjanya secara sukarela (OCB). Menurut Azhari & Priyono, (2022) “*Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* (OCB), perilaku tambahan yang tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal pegawai, namun berkontribusi pada efisiensi operasional perusahaan”. Pegawai yang secara aktif terlibat dalam *Knowledge Sharing* cenderung lebih berkomitmen untuk membantu keberhasilan organisasi melalui tindakan-tindakan sukarela yang mencerminkan OCB (Robbins 2009); (Stephanie *et al.*, 2024). Selanjutnya penelitian dari Oky *et al.*, (2022) juga menunjukkan hasil “*Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan

terhadap OCB”. Ini menjelaskan bahwa semakin baik *Knowledge Sharing* yang dilakukan maka semakin besar pula OCBnya. Berdasarkan temuan penelitian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

(H1): Knowledge Sharing berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.5.2 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap OCB

Menurut Meyer & Allen, (1991) “*Affective Commitment* adalah salah satu komponen dari *organizational commitment*, yang mencerminkan keterikatan emosional dan identifikasi seorang pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja”. Mengembangkan *Affective Commitment* pada pegawai akan bisa menumbuhkan OCB pada pegawai. Penelitian dari Musriha & Rosyafah, (2022), Santoso *et al.*, (2022) menunjukkan hasil *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Ketika seorang pegawai memiliki *Organizational Commitment* yang tinggi kepada organisasi, maka pegawai tersebut merasa puas sepenuh hati dalam bekerja, serta bersedia melaksanakan tindakan yang ditujukan guna memajukan Perusahaan. Studi dari variabel *Organizational Commitment* ini termasuk *Affective Commitment*. Maka dari itu, semakin baik *Organizational Commitment* termasuk *Affective Commitment* yang dimiliki pegawai akan berpengaruh terhadap peningkatan OCB pada pegawai.

Sedangkan Penelitian dari Ifta Firdausa Nuzula *et al.*, (2022) menunjukkan hasil “adanya pengaruh yang signifikan terhadap OCB”. Menandakan semakin tinggi *Affective Commitment* pegawai maka semakin baik pula OCB. OCB disini berupa dapat membantu rekan kerja dalam bekerja sehingga menimbulkan

efisiensi dalam bekerja. Berdasarkan temuan studi tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagaimana berikut:

(H2): Affective Commitment berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.5.3 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM

Knowledge Sharing adalah proses berbagi pemahaman yang terjadi di dalam organisasi, di mana informasi didistribusikan melalui jaringan pengetahuan. Proses ini menjadi elemen penting dalam mendorong terciptanya inovasi Saputra & Nugroho, (2023). Penelitian dari Saputra & Nugroho, (2023) menunjukkan hasil “*Knowledge Sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia”. Menurut Subhan *et al.*, (2023) “Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan hasil kerja secara keseluruhan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya”. Ketika pegawai yang mendapatkan *Knowledge Sharing* yang tinggi akan meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Selanjutnya Menurut penelitian dari Askarno & Nendi, (2023) menunjukkan hasil “*Knowledge Sharing* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai”. Bahwa semakin tinggi *Knowledge Sharing* maka semakin tinggi pula kinerja pegawai begitupun dengan semakin rendah *Knowledge Sharing* maka semakin rendah juga kinerja pegawai. Berlandaskan temuan studi tersebut, sehingga dirumuskan hipotesis sebagaimana berikut:

(H3): Knowledge Sharing berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

2.5.4 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM

Penelitian dari Nurlina, (2022) menunjukkan “*Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia”. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *Organizational Commitment* tinggi kepada organisasi sehingga akan mengoptimalkan kinerja pegawai. Penelitian dari variabel *Organizational Commitment* ini termasuk *Affective Commitment*. Menurut Wijayanti *et al.*, (2024) “*Affective Commitment* adalah ikatan emosional seorang pegawai terhadap organisasi, dapat diartikan sebagai perasaan memiliki dan identifikasi diri pegawai yang dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam kegiatan organisasi, dorongan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi”. Selanjutnya riset dari Mujianto *et al.*, (2021) menyatakan “*Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM”. Makin tinggi *Affective Commitment* maka makin tinggi kinerja SDM. Berlandaskan temuan studi tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagaimana berikut:

(H4): Affective Commitment berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya

2.5.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja SDM

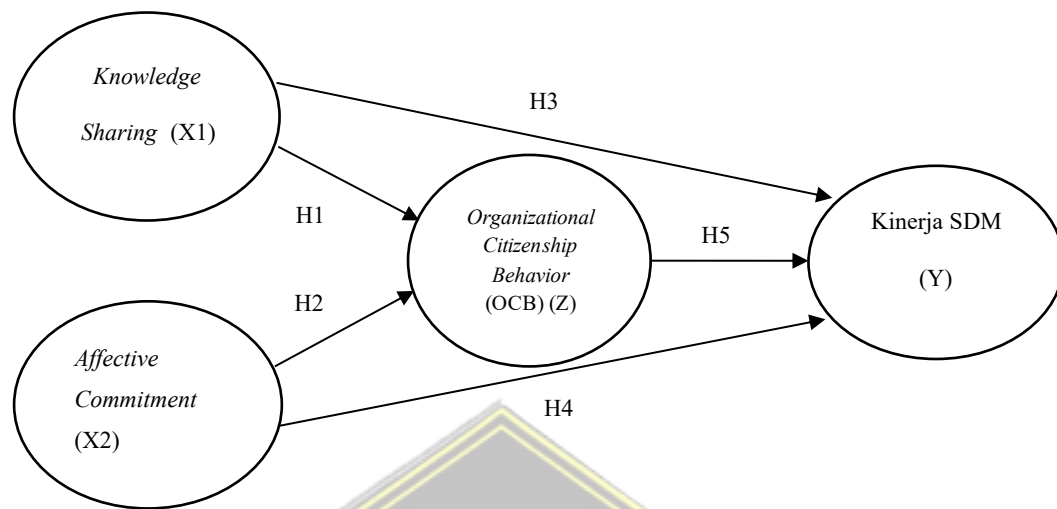
Penelitian dari Arum Purwaningtyas, (2023) mengatakan “hasil *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia”. Organ, (2006) menjelaskan “OCB adalah perilaku pegawai di perusahaan yang bertujuan mengoptimalkan efektivitas kinerja perusahaan, tanpa mengesampingkan tujuan produktivitas

individu karyawan”. Dengan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) suatu pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian dari Aminudin *et al.*, (2023) menunjukkan hasil “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM”. Musriha & Rosyafah, (2022) menjelaskan “Kinerja SDM adalah Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rekam jejak hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas atau aktivitas dalam kurun waktu tertentu, yang terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi”. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai tingkat OCB yang tinggi akan menunjang kinerja pegawai. Berlandaskan temuan studi tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagaimana berikut:

(H5): Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM

2.6 Model Empirik Penelitian

Berpedoman pada kajian pustaka yang telah dijabarkan, penelitian ini memiliki pola empiris yang nampak pada Gambar 2.1. Gambar tersebut mengilustrasikan bahwa peningkatan Kinerja SDM terpengaruh oleh OCB, *Affective Commitment* serta *Knowledge Sharing* (KS). Sedangkan OCB dibangun oleh *Affective Commitment* dan *Knowledge Sharing* (KS).



Gambar 2.1 Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017), “pendekatan kuantitatif memfokuskan pada identifikasi variabel yang akan diteliti serta mengevaluasi pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya”. Jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) Sebagaimana dijelaskan pada pendahuluan, secara umum tujuan daripada riset ini ialah guna mengetahui dampak *Knowledge Sharing*, serta *Affective Commitment* kepada Kinerja SDM, melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi ialah sekelompok individu yang mempunyai sifat dan ciri tertentu. Menurut Anugrah & Elu, (2023) “Populasi diartikan sebagai kelompok yang mencakup objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu, yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis dan disimpulkan”. Pada studi ini, populasi yang diambil pada Kantor SAR Semarang adalah semua pegawai Jabatan Fungsional *Rescue* dan Pelaksana yang berjumlah 118 orang.

Menurut Sugiyono, (2017) “Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili jumlah dan karakteristik tertentu”.. Pada studi ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017), “sampling jenuh adalah teknik di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel, yang juga dikenal dengan istilah sensus”. Penelitian ini

menggunakan metode ini karena jumlah populasi pada kantor SAR Semarang relatif kecil.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Menurut Widodo, (2017) “Data primer ialah data yang didapatkan langsung daripada obyeknya”. Data primer studi mencakup *Affective Commitment*, *Knowledge Sharing*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta Kinerja SDM. Sumber data ini merujuk pada tempat asal data. Pada konteks studi ini, peneliti mengumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner secara langsung dengan tujuan untuk memahami tindakan.

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia daripada sumber tak langsung. Data ini didapat daripada penelitian sebelumnya yang subjeknya relevan dengan subjek yang akan diteliti. Sumber data sekunder berfungsi sebagai data tambahan yang melengkapi data primer yang dibutuhkan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sebagaimana dijelaskan dalam sub bab 3.3, bahwa salah satu sumber data daripada studi ini ialah data primer. Data primer yang diambil yaitu data dengan penyebaran kuesioner yang merupakan akumulasi data secara langsung melalui mengutarakan daftar pernyataan pada responden untuk memperoleh jawaban atas tanggapan yang diberikan pada variabel yang telah disesuaikan dengan indeks masing-masing variabel. Alat ini menyederhanakan proses pengukuran perilaku dan sikap responden. Skala penilaian, khususnya skala Likert, sangat berguna untuk menilai perilaku responden (Ahyar *et al.* 2020). Untuk mengukur tanggapan responden, digunakan skala Likert yang terdiri dari lima tingkatan preferensi

respon yang berbeda (Imam Ghazali, 2005). Berikut adalah skala Likert yang diimplementasikan guna mengukur jawaban responden:

Tabel 3. 1 Skala Likert

Kriteria	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.5 Variabel dan Indikator

Pada studi ini, tabel berikut menjelaskan definisi operasional variabel yang digunakan:

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Knowledge Sharing <i>Knowledge Sharing</i> , yaitu sebagai media untuk memberi kesempatan individu saling bertukar informasi, bantuan, pengalaman, pengetahuan, dan ide kepada orang lain secara eksploratif untuk menghasilkan knowledge baru, serta dapat membantu dalam memberikan solusi pada permasalahan organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi	1. Komunikasi 2. Interaksi Sosial 3. Relasi 4. Pengalaman	Panahi <i>et al.</i> , (2013) (N. I. Sari, 2021)
2.	Affective Commitment <i>Affective Commitment</i> adalah ikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang mendorong perasaan memiliki, meningkatkan partisipasi dalam kegiatan, serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan tetap menjadi bagian dari organisasi.	1. Senang hati bekerja pada waktu yang lama 2. bangga terhadap organisasi 3. Organisasi menginspirasi pegawai 4. Pegawai terikat secara emosional	(Mayer & Allen, 1991).

- | | |
|---|---|
| <p>3. OCB
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> merupakan suatu karyawan yang terlibat dalam perilaku di luar peran melampaui tugas yang diharuskan, tidak terikat oleh kewajiban kerja resmi, tetapi berkontribusi pada kelancaran operasional bisnis atau organisasi.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Altruism (Sikap Organ menolong) (2006); 2. <i>Courtesy</i> (Kesopanan) (Darsana & 3. <i>Conscientiousness</i> (Ketekunan) Koerniawat i, 2021) 4. <i>Sportsmanship</i> (Sportivitas) 5. <i>Civic virtue</i> (Kebajikan Kewargaan) |
| <p>4. Kinerja SDM
kinerja SDM adalah hasil dari pekerjaan dan tanggung jawab individu yang dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. kuantitas Robbins 2. Kualitas Kerja, (2016) (Nur 3. Efektifitas, Aziz & 4. Ketepatan Waktu, Dewanto, 5. Kemandirian. 2022) |

3.6 Teknis Analisis Data

3.6.1 Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan Jogiyanto (2007), “analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang membandingkan beberapa variabel terikat dan bebas”. PLS adalah metode statistik SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dirancang untuk mengatasi masalah dalam regresi berganda pada data tertentu. Menurut Sani (2018), analisis PLS dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

1. Analisa *Outer Model*
2. Analisa *Inner Model*
3. Pengujian Hipotesis

3.6.2 Persamaan Regresi

Persamaan model penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$Z = a_0 X_1 + a_1 X_2 + e$$

$$Y = b_0 X_1 + b_1 X_2 + b_2 Z + e$$

Keterangan

Y	= Kinerja SDM
Z	= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
a_0 / a_1	= Koefisien Regresi
$b_0 / b_1 / b_2$	= Koefisien Regresi
X1	= <i>Knowledge Sharing</i>
X2	= <i>Affective Commitment</i>
e	= <i>Error Of Term</i>

3.6.3 Analisa Outer Model

Model Pengukuran ataupun Outer Model digunakan guna menilai reliabilitas juga validitas sebuah model. Pengujian ini melibatkan evaluasi setiap indikator dalam kaitannya dengan variabel lain dan berfungsi sebagai alat untuk menguji validitas data (Ghozali dan Latani, 2015). Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan pendekatan MTMM (Multi Trait-Multi Method) yang mencakup pengujian validitas konvergen dan diskriminan sebagai berikut:

a. Validitas konvergen

Validitas konvergen ialah ukuran untuk menilai sejauh mana indikator-indikator secara akurat mencerminkan konstruk yang diukur. Ini melibatkan evaluasi korelasi antara penilaian komponen dan skor konstruk. Proses ini dapat dilakukan dengan menilai koefisien loading atau outer loading yang dinormalkan, yang menunjukkan seberapa kuat setiap indikator terkait dengan konstruknya. Uji validitas dilakukan guna menilai sejauh mana kuesioner bisa diandalkan dan valid terkait mengukur variabel yang diinginkan. Kuesioner dinyatakan valid apabila mampu secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud (Ghozali, 2018).

Dalam model pengukuran, validitas konvergen dapat dinilai melalui korelasi antara skor indikator dan skor variabelnya. Outer loading dianggap tinggi jika

korelasinya lebih besar dari 0,7. Indikator dikatakan valid apabila nilai AVE $>0,5$ ataupun apabila seluruh outer loading dimensi variabel bernilai $>0,5$. Dengan demikian, pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, 2015). Pada penelitian pengembangan skala reflektif, nilai antara 0,5-0,6 dianggap bisa diterima (Ghozali, 2015).

b. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan mengindikasikan sejauh mana suatu konsep dalam model penelitian benar-benar berbeda daripada komponen lainnya. Tujuan validitas diskriminan ialah memastikan bahwa konstruk yang diukur tak terlalu banyak berbagi dengan komponen lain. Ghozali dan Latani (2015) menjelaskan “validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model”.

c. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas bertujuan guna menilai seberapa konsisten alat ukur terkait mengukur suatu konsep ataupun seberapa konsisten responden memberikan jawaban pada kuesioner ataupun instrumen penelitian. Hal ini penting untuk mengevaluasi keandalan, akurasi, dan ketepatan pengukuran konstruk yang sedang diteliti. Dalam PLS-SEM, evaluasi reliabilitas konstruk melalui penggunaan indikator reflektif bisa dilakukan melalui 2 pendekatan, yakni dengan menilai nilai *Cronbach Alpha* Dan *Composite Reliability*. Sebuah konstruk dianggap dapat diandalkan jika nilai *Cronbach Alpha* Dan *Composite Reliability* melebihi 0,70 (Ghozali dan Latani, 2015).

3.6.4 Analisa Inner Model

Analisis Inner Model, ataupun yang sering disebut sebagai model struktural, bertujuan guna memprediksi korelasi kausal antara variabel-variabel yang diteliti pada sebuah model. Pengkajian inner model bisa dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa indikator yang mencakup:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

R-square diimplementasikan guna menilai sejauh mana efektivitas model struktural serta guna memahami kontribusi variabel endogen terkait memprediksi keandalan model tersebut. Pengujian ini menggunakan skor *R-square* sebagai indikator kecocokan konstruksi model. Perubahan nilai *R-square* mengindikasikan sejauh mana variabel laten eksogen mempengaruhi variabel laten endogen, dengan kekuatan model dapat diinterpretasikan berdasarkan nilai *R-square* tersebut. Sebagai contoh, nilai 0,67 mengindikasikan kekuatan yang signifikan, 0,33 mengindikasikan kekuatan moderat, serta 0,19 menggambarkan kekuatan yang relatif lemah (Ghozali dan Latani, 2015).

2. Predictive Relevance (Q^2)

Kualitas kesesuaian model diukur melalui evaluasi nilai *predictive relevance Q-square*, yang menilai sejauh mana hasil observasi yang dihasilkan oleh model selaras dengan estimasi parameter model tersebut. Kualitas kesesuaian model dapat dinilai berdasarkan nilai *Q-square*. Jika *Q-square* >0 , hal ini menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang kuat, sedangkan jika *Q-square* <0 , hal ini menunjukkan bahwa hasil observasi tidak memadai. Nilai *Q-square* >0 mencerminkan bahwa model memiliki *predictive relevance*

yang baik, sementara nilai $Q\text{-square} \leq 0$ mengindikasikan kurangnya *predictive relevance* (Ghozali dan Latani, 2015).

3. *F-Square*

Uji *F-square* dilakukan untuk mengevaluasi dampak variabel dependen pada variabel independen, tanpa memandang kuatnya pengaruh tersebut. Klasifikasi pengaruh berdasarkan nilai *F-square* dapat menggambarkan pengaruh rendah, sedang, atau tinggi. Nilai *F-square* antara 0,02 hingga <0,15 dikategorikan sebagai dampak kecil (*small effect*). Nilai antara 0,15 hingga <0,35 dikategorikan sebagai dampak sedang (*medium effect*), sedangkan nilai 0,35 atau lebih dikategorikan sebagai pengaruh besar (*large effect*) (Cohen, 2013).

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada konteks signifikansi penelitian dijalankan melalui uji t-test, sebuah metode statistik parametrik. Berdasarkan Ghozali (2015), “uji t-statistik digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh tunggal dari variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen”. Pengujian ini mengacu pada tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$). Keputusan mengenai penolakan ataupun penerimaan hipotesis didasarkan pada kriteria berikut:

- a. Apabila skor signifikansi $>0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima serta hipotesis alternatif (H_1) dikesampingkan. Ini mengindikasikan bahwa secara parsial, variabel independen tak memiliki dampak yang signifikan kepada variabel dependen.
- b. Sebaliknya, jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak serta hipotesis alternatif (H_1) diterima. Ini menunjukkan bahwa secara

parsial, variabel independent memiliki dampak yang signifikan kepada variabel dependen.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV menampilkan temuan studi berjudul “*Determinan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang*”. Studi ini dilakukan melalui metode pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar pada seluruh pegawai Jabatan Fungsional *Rescue* dan Pelaksana di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, yang berjumlah 118 orang. Melalui penggunaan metode sampling jenuh, studi ini memastikan bahwa seluruh populasi pegawai dijadikan sampel, sehingga data yang diperoleh mencerminkan kondisi secara menyeluruh.

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

Populasi pada studi ini ialah semua pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang dengan jabatan fungsional dan pelaksana. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung serta tak langsung yakni melalui penggunaan media form online (*Google Form*) dan sebagian penyebaran kuesioner secara langsung kepada pegawai Kantor SAR Semarang dengan jabatan fungsional dan pelaksana. Karakteristik responden didapatkan berlandaskan jawaban kuesioner yang sudah disebar pada responden yang dijadikan objek penelitian serta membahas terkait uraian deskripsi identitas responden.

4.1.1.1 Jenis kelamin

Pengelompokan jenis kelamin terdapat 118 responden pada penelitian terdapat pada :

Tabel 4. 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Pria	98	83%
Wanita	20	17%
Total	118	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.1 menjelaskan jenis kelamin pada responden di dominasi oleh laki-laki karena persentase sebesar 83%. Sedangkan pada responden perempuan hanya sebesar 17%. Selain itu, OCB, *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, dan Kinerja SDM lebih tinggi pada laki-laki dibanding perempuan. Dikarenakan responden pada bagian fungsional tertentu *resque* beroperasi langsung dilapangan untuk pencarian dan pertolongan sehingga pada responden ini didominasi laki-laki.

4.1.1.2 Umur Responden

Pengelompokan pendidikan terakhir responden terdapat 118 responden pada penelitian tabel berikut:

Tabel 4. 2 Umur Responden

Umur	Frekuensi	Presentase (%)
21-30 tahun	33	28%
31-40 tahun	66	56%
41-50 tahun	19	16%
Total	118	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.2 menjelaskan bahwa umur pada responden mayoritas berada pada rentang usia 31–40 tahun (56%), lalu oleh usia 21–30 tahun (28%) dan 41–

50 tahun (16%). Kelompok usia 31–40 tahun mendominasi karena berada pada masa produktif puncak, dengan kekuatan fisik, keterampilan, dan pengalaman yang ideal untuk tugas pencarian dan pertolongan. Pada pegawai pencarian dan pertolongan usia 31-40 tahun memiliki OCB tertinggi, menunjukkan keterlibatan aktif dalam perilaku ekstra-peran. Selain itu, Pegawai usia 41-50 tahun memiliki skor tertinggi dalam *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, dan Kinerja SDM.

4.1.1.3 Pendidikan Terakhir Responden

Pengelompokan pendidikan terakhir responden terdapat 118 responden pada penelitian tabel berikut:

Tabel 4. 3. Pendidikan terakhir responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
SLTA	68	58%
D-III	18	15%
S-1	26	22%
S-2	6	5%
Total	118	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.3 menjelaskan sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan terakhir SLTA, sebanyak 68 orang (58%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan D-III berjumlah 18 orang (15%), diikuti oleh pendidikan S-1 dengan 26 orang (22%). Sementara itu, terdapat 6 responden (5%) yang memiliki pendidikan terakhir S-2. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki tingkat pendidikan SLTA, namun terdapat juga sejumlah responden yang telah menyelesaikan pendidikan tinggi, baik diploma maupun sarjana, meskipun dalam persentase yang lebih kecil. Mayoritas responden, yaitu 68 orang (58%),

memiliki pendidikan terakhir SLTA. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan pekerjaan di Kantor Pencarian dan Pertolongan (SAR) Semarang yang lebih menekankan keterampilan teknis dan fisik, seperti pertolongan pertama dan operasi penyelamatan, yang bisa dipenuhi melalui pelatihan tanpa memerlukan pendidikan tinggi. Pegawai dengan pendidikan S-2 memiliki skor tertinggi dalam OCB, *Knowledge Sharing*, dan *Affective Commitment*. Pegawai dengan pendidikan S-2 cenderung lebih loyal, proaktif, dan berbagi pengetahuan lebih baik. Selain itu, pegawai dengan pendidikan SLTA memiliki kinerja SDM tertinggi, dikarenakan mereka lebih sering bertugas di lapangan dan memiliki pengalaman praktis lebih banyak.

4.1.1.4 Masa kerja

Pengelompokan masa kerja responden terdapat 118 responden pada penelitian tabel berikut:

Tabel 4. 4. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1-5 tahun	20	17%
5-10 tahun	32	27%
>10 tahun	66	56%
Total	118	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Dari Tabel 4.4 mengartikan data diperoleh pada penelitian 118 responden yang masa kerja sangat banyak yaitu 1-5 tahun (17%) serta masa kerja dengan perolehan sedikit pada 5-10 tahun dengan persentase 27%. Sedangkan masa kerja pada responden >10 tahun pada di persentase 56%. Dari data tersebut maka masa kerja yang dimiliki responden pada >10 tahun mendominasi dengan persentase 56%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja

yang panjang, mencerminkan tingkat profesionalisme yang tinggi. Pegawai dengan masa kerja 1-5 tahun memiliki skor tertinggi di semua aspek (OCB, *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, dan Kinerja SDM). Dikarenakan pegawai baru cenderung lebih aktif, berbagi pengetahuan, memiliki komitmen lebih tinggi, dan kinerja lebih baik.

4.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskripsi sendiri digunakan guna menganalisis jawaban dari responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan untuk tiap-tiap variabel dalam penelitian, yaitu *Knowledge Sharing*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Affective Commitment*, dan Kinerja SDM. Peneliti mengklasifikasikan jawaban responden ke dalam kategori penilaian 1 terendah dan 5 tertinggi. Maka mengelompokkan data responden ke dalam satu kategori penilaian berdasarkan rentang skala berikut:

$$1 = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori Kelas} - 1}$$

$$1 = \frac{5 - 1}{5 - 1}$$

$$1 = 0,8$$

Sehingga mean jawaban responden maka kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan berikut :

Standar untuk kategori lima kelas tersebut adalah:

1. Kategori sangat rendah = 1,00-1,80
2. Kategori rendah = 1,81-2,60
3. Kategori cukup rendah = 2,61 – 3,40

4. Kategori tinggi = 3,41 – 4,20
5. Kategori sangat tinggi = 4,21 – 5,00

4.2.1 Variabel *Knowledge Sharing*

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh tanggapan responden terhadap setiap indikator pada masing-masing variabel. Rincian tanggapan responden terkait variabel *Knowledge Sharing* ialah.

Tabel 4. 5. *Knowledge Sharing*

<i>Knowledge Sharing</i>								
Indikator	Jawaban Responden					Total		Rata-Rata
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S(4)	SS (5)	nilai	responden	
Komunikasi	2	1	15	39	61	510	118	4,32
Interaksi sosial	0	3	16	40	59	509	118	4,31
Relasi	1	2	14	46	55	506	118	4,29
Pengalaman	2	1	16	30	69	517	118	4,38
Total	5	7	61	155	244	2042	472	4,33
Percentage	1,06%	1,48%	12,92%	32,84%	51,69%	100,00%		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.5 rerata nilai menjawab responden pada variabel *Knowledge Sharing* bahwa “ komunikasi ” ialah termasuk kategori sangat tinggi atau sangat baik, “Interaksi sosial” sangat baik karena sangat tinggi, “Relasi” sangat baik karena sangat tinggi, dan “Pengalaman” sangat baik karena sangat tinggi, maka semua rata-rata pada variabel *Knowledge Sharing* sangat tinggi (4,21 – 5,00). Artinya bahwa pegawai Pencarian dan Pertolongan Semarang mempunyai ketersediaan berbagi informasi yang sangat baik, aktif berpartisipasi yang sangat tinggi, kemampuan menjalin hubungan kerja yang sangat baik, kesediaan untuk saling belajar dari pengalaman rekan kerja yang sangat tinggi. Walaupun *Knowledge Sharing* sudah sangat baik dan tinggi, namun “Relasi” menempati

posisi terendah rata-rata dari indikator lainnya, sehingga masih perlu ditingkatkan. Lalu “Pengalaman” sangat baik menempati posisi tertinggi dengan rerata senilai 4,38. Dengan rerata tersebut, *Knowledge Sharing* yang telah dilakukan oleh Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang yaitu seperti berbagi ilmu, informasi dan pengalaman kepada rekan kerja, baik secara formal (saat pelatihan, diklat) maupun informal (saat ngobrol atau berdiskusi santai) terkait pelaksanaan operasi SAR.

4.2.2 Variabel *Affective Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh tanggapan responden terhadap setiap indikator pada masing-masing variabel. Rincian tanggapan responden terkait variabel *Affective Commitment* ialah.

Tabel 4. 6. *Affective Commitment*

<i>Affective Commitment</i>								
Indikator	Jawaban Responden					Total		Rata-Rata
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S(4)	SS (5)	nilai	responden	
Pegawai dengan senang hati bekerja pada waktu yang lama	1	2	17	35	63	510	118	4,32
Pegawai bangga terhadap organisasi tempat bekerja	1	2	11	40	64	518	118	4,39
Organisasi menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan baik	0	2	11	41	64	521	118	4,42
Pegawai terikat secara emosional terhadap organisasi	2	2	12	38	64	514	118	4,36
Total	4	8	51	154	255	2063	472	4,37
Percentage	0,85%	1,69%	10,81%	32,63%	54,03%	100,00%		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.6 rata-rata (mean) nilai menjawab responden pada variabel *Affective Commitment* bahwa “Pegawai dengan senang hati bekerja pada waktu yang lama” ialah termasuk kategori sangat tinggi atau sangat baik, “Pegawai bangga terhadap organisasi tempat bekerja” sangat baik karena sangat tinggi, “Organisasi menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan baik” sangat baik karena sangat tinggi, dan “Pegawai terikat secara emosional terhadap organisasi” sangat baik karena sangat tinggi, maka semua rata-rata pada variabel *Affective Commitment* sangat tinggi (4,21 – 5,00). Artinya bahwa pegawai Pencarian dan Pertolongan Semarang memiliki kesediaan yang sangat tinggi untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama, rasa bangga yang sangat tinggi terhadap organisasi, motivasi yang sangat tinggi untuk terus meningkatkan kinerja, serta menganggap Kantor Pencarian serta Pertolongan Semarang sebagai bagian penting dalam kehidupan mereka. Walaupun *Affective Commitment* sudah sangat baik dan tinggi, namun “Pegawai dengan senang hati bekerja pada waktu yang lama dalam organisasi” menempati posisi terendah rata-rata dari indikator lainnya, sehingga masih perlu ditingkatkan. Lalu “Organisasi menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan baik” menempati posisi tertinggi atau sangat baik dengan rerata senilai 4,42. Dengan rerata tersebut, *Affective Commitment* yang telah dilakukan oleh Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang yaitu seperti bangga menjadi bagian dari SAR, tanggung jawab, loyal terhadap organisasi, menjaga disiplin dan komitmen.

4.2.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berlandaskan temuan penelitian, diperoleh tanggapan responden terhadap setiap indikator pada masing-masing variabel. Rincian tanggapan responden mengenai variabel OCB ialah sebagaimana berikut.

Tabel 4. 7. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB								
Indikator	Jawaban Responden					Total		Rata-Rata
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S(4)	SS (5)	nilai	responde n	
<i>Altruism</i>	1	2	8	38	69	526	118	4,46
<i>Courtesy</i>	1	3	11	31	72	524	118	4,44
<i>Conscientiousness</i>	2	1	21	34	60	503	118	4,26
<i>Sportsmanship</i>	2	1	14	43	58	508	118	4,31
<i>Civic virtue</i>	2	2	10	46	58	510	118	4,32
Total	8	9	64	192	317	2571	590	
Percentage	1,36 %	1,53 %	10,85 %	32,54 %	53,73 %		100,00%	4,36

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berlandaskan pada Tabel 4.7 rerata nilai menjawab responden pada variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bahwa *Altruism* (Saling menolong), *Courtesy* (Kesopanan), *Conscientiousness* (Ketekunan), *Sportsmanship* (Sportivitas), dan *Civic virtue* (Kebajikan kewarganegaraan) sangat baik karena termasuk kategori sangat tinggi (4,21 – 5,00). Artinya bahwa pegawai Pencarian dan Pertolongan Semarang memiliki sikap saling menolong yang sangat tinggi, sangat menghormati dan menghargai rekan kerja, ketahanan kerja yang sangat tinggi tanpa mudah mengeluh, partisipasi yang sangat tinggi dalam setiap tugas, serta kesiapan dan kedisiplinan yang sangat tinggi dan datang tepat waktu. Walaupun OCB sudah sangat baik dan tinggi, namun “*Conscientiousness* (Ketekunan)” menempati posisi terendah dari rata-rata

indikator lainnya, sehingga masih perlu ditingkatkan. Lalu “*Altruism* (Saling menolong)” sangat baik menempati posisi tertinggi dengan rata-rata sebesar 4,46. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai cenderung lebih aktif untuk saling tolong menolong antar rekan kerja (*Altruism*). Dengan rata-rata tersebut, OCB yang telah dilakukan oleh Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang yaitu seperti saling membantu rekan kerja, siap siaga 24 jam, dan bekerja di luar tugas utama.

4.2.4 Variabel Kinerja SDM

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh tanggapan responden terhadap setiap indikator pada masing-masing variabel. Rincian tanggapan responden terkait variabel Kinerja SDM ialah.

Tabel 4. 8. Kinerja SDM

Kinerja SDM								
Indikator	Jawaban Responden					Total		Rata-Rata
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S(4)	SS (5)	nilai	responden	
Kualitas Kerja	1	2	15	43	57	507	118	4,30
Kuantitas	1	2	20	38	57	502	118	4,25
Ketepatan Waktu	1	2	20	39	56	501	118	4,25
Efektifitas	0	4	10	30	74	528	118	4,47
Kemandirian	0	3	19	36	60	507	118	4,30
Total	3	13	84	186	304	2545	590	4,31
Percentage	0,51%	2,20%	14,24%	31,53%	51,53%	100,00%		

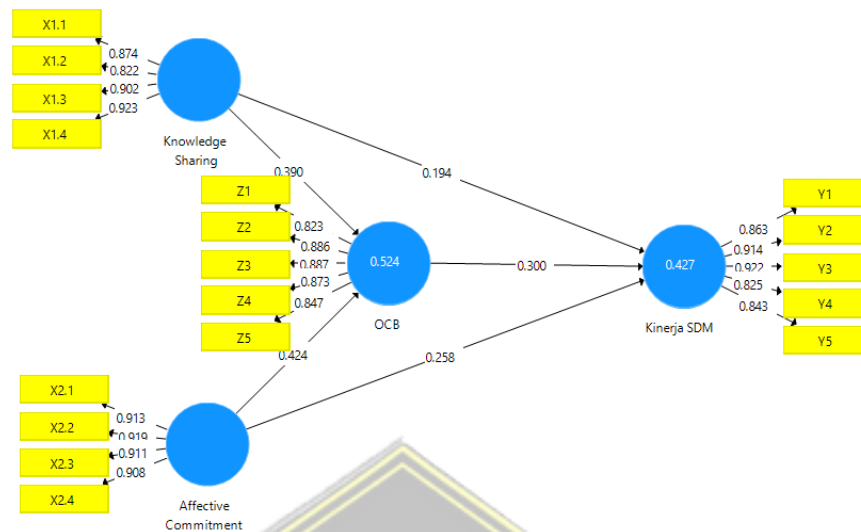
Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berlandaskan pada Tabel 4.8 rerata nilai menjawab responden pada variabel Kinerja SDM bahwa “Kualitas Kerja” ialah termasuk kategori sangat tinggi atau sangat baik, “Kuantitas” sangat baik karena sangat tinggi, “Ketepatan Waktu” sangat baik karena sangat tinggi, “Efektifitas” sangat baik karena sangat tinggi, dan “Kemandirian” sangat baik karena sangat tinggi, maka semua rata-rata

pada variabel Kinerja SDM sangat baik karena termasuk kategori sangat tinggi (4,21 – 5,00). Artinya bahwa pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang memiliki kualitas kerja yang sangat tinggi sesuai dengan standar yang diharapkan, kemampuan yang sangat tinggi dalam menyelesaikan lebih banyak tugas secara efektif, pengelolaan waktu yang sangat baik, serta pemanfaatan sumber daya yang efisien dan sangat baik, serta inisiatif yang sangat tinggi, sehingga mampu menjalankan tugas secara mandiri tanpa bergantung pada pihak lain. Walaupun Kinerja SDM sudah sangat tinggi dan baik, namun “Kuantitas” menempati posisi terendah dari rata-rata indikator lainnya, sehingga masih perlu ditingkatkan. Lalu “Efektifitas” sangat baik menempati posisi tertinggi dengan rerata senilai 4,47. Dengan rerata tersebut, Kinerja SDM yang telah dilakukan oleh Pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang yaitu seperti cepat tanggap dalam bekerja, bekerja sesuai SOP, menyelesaikan tugas tepat waktu dan profesionalisme.

4.3 Analisis Outer Model

Model Pengukuran ataupun Outer Model digunakan guna menilai validitas juga reliabilitas sebuah model. Pengujian ini melibatkan evaluasi setiap indikator dalam kaitannya dengan variabel lain dan berfungsi sebagai alat untuk menguji validitas data (Ghozali dan Latani, 2015).



Gambar 4. 1 Outer Model Algorithm

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

4.3.1 Convergent Validity

Berikut nilai dari indikator variabel *Convergent validity* didasarkan pada koefisien *outer loading* dengan hasil tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 9. Convergent Validity

Variabel	Affective Commitment	Kinerja SDM	Knowledge Sharing	OCB
X1.1			0.874	
X1.2			0.822	
X1.3			0.902	
X1.4			0.923	
X2.1	0.913			
X2.2	0.919			
X2.3	0.911			
X2.4	0.908			
Y1		0.863		
Y2		0.914		
Y3		0.922		
Y4		0.825		
Y5		0.843		
Z1				0.823
Z2				0.886
Z3				0.887
Z4				0.873
Z5				0.847

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Hasil dari *outer loading* pada tabel 4.9, setiap variabel menjelaskan bahwa keseluruhan skor telah memenuhi yakni $> 0,7$. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan nilai indikator yang diimplementasikan pada studi ini lolos pada uji validitas serta dinyatakan valid. Artinya indikator yang diterapkan pada studi bisa menggambarkan variabel *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja SDM dinyatakan valid.

Selain itu, pada pengujian *Convergent Validity* dijalankan melalui meninjau nilai AVE. Nilai AVE baik apabila bernilai $>0,50$ (Ghozali, 2019). Berikut ini merupakan nilai dari tabel AVE:

Tabel 4. 10 Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Knowledge Sharing</i>	0.777
<i>Affective Commitment</i>	0.833
OCB	0.746
Kinerja SDM	0.764

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Berlandaskan Tabel 4.10, seluruh variabel pada studi ini sudah memenuhi kriteria validitas konvergen, yang ditunjukkan oleh skor *AVE* setiap variabel yang $>0,5$, sesuai dengan ketentuan (Chin, 2015). Variabel OCB memiliki nilai AVE sebesar 0,746, *Knowledge Sharing* sebesar 0,777, Kinerja SDM sebesar 0,764, dan *Affective Commitment* senilai 0,833. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa seluruh konstruk pada studi ini valid secara konvergen, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan masing-masing variabel dengan baik.

4.3.2 *Discriminant Validity*

Dalam pengujian analisis outer model, Pada uji discriminant Validity para

penelitian biasanya menggunakan Fornell-Larcker maupun Cross Loading. Pada uji Fornell-Larcker harus mempunyai nilai root of AVE square (diagonal) yang nilainya lebih besar dari semua nilai. Validitas diskriminan dapat dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat rata-rata *variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk terhadap korelasi antar konstruk dalam model. Ghazali dan Latani (2015) menjelaskan bahwa validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model. Berikut ini merupakan nilai validitas diskriminan:

Tabel 4. 11. Fornell-Larcker

Variabel	<i>Affective Commitment</i>	Kinerja SDM	<i>Knowledge Sharing</i>	OCB
<i>Affective Commitment</i>	0.913			
Kinerja SDM	0.566	0.874		
<i>Knowledge Sharing</i>	0.582	0.535	0.881	
OCB	0.651	0.591	0.636	0.863

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.11, validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker*, di mana nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Nilai akar kuadrat AVE ditunjukkan oleh angka-angka yang berwarna kuning pada tabel, yaitu *Affective Commitment* sebesar 0,913, Kinerja SDM sebesar 0,874, *Knowledge Sharing* sebesar 0,881, dan OCB sebesar 0,863. Semua nilai akar kuadrat AVE ini lebih besar daripada korelasi antar konstruk di kolom yang bersesuaian. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, karena masing-masing konstruk lebih mampu menjelaskan *varians* indikator-indikatornya dibandingkan dengan *varians* yang dibagikan dengan konstruk lainnya.

Selain itu, untuk pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan nilai uji *Cross Loading*. Menurut kriteria Ghazali (2014), suatu model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila setiap indikator memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstruk dibandingkan dengan konstruk lainnya. Berikut merupakan hasil nilai uji *Cross Loading*:

Tabel 4. 12 Hasil Uji *Cross Loading*

Variabel	<i>Affective Commitment</i>	Kinerja SDM	<i>Knowledge Sharing</i>	OCB
KS.1	0.529	0.392	0.874	0.562
KS.2	0.472	0.381	0.822	0.447
KS.3	0.517	0.585	0.902	0.586
KS.4	0.534	0.494	0.923	0.626
AC.1	0.913	0.549	0.517	0.590
AC.2	0.919	0.509	0.542	0.610
AC.3	0.911	0.497	0.534	0.558
AC.4	0.908	0.509	0.533	0.615
KSDM.1	0.478	0.863	0.409	0.508
KSDM.2	0.479	0.914	0.470	0.485
KSDM.3	0.461	0.922	0.455	0.543
KSDM.4	0.611	0.825	0.549	0.588
KSDM.5	0.400	0.843	0.424	0.423
OCB.1	0.577	0.446	0.499	0.823
OCB.2	0.655	0.540	0.586	0.886
OCB.3	0.521	0.528	0.537	0.887
OCB.4	0.549	0.494	0.566	0.873
OCB.5	0.499	0.539	0.555	0.847

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Hasil pada tabel 4.12 *Cross Loading* menunjukkan bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading yang lebih besar dibandingkan dengan nilai loading pada variabel lain. Indikator *Knowledge Sharing* (KS.1 hingga KS.4) memiliki nilai tertinggi di kolomnya dibandingkan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Sharing* memiliki validitas diskriminan yang baik. Hal yang sama berlaku untuk variabel

Affective Commitment (AC.1 hingga AC.4), di mana nilai loading-nya juga lebih tinggi dibandingkan konstruk lainnya. Selain itu, indikator pada variabel Kinerja SDM (KSDM.1 hingga KSDM.5) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (OCB.1 hingga OCB.5) menunjukkan pola serupa, dengan nilai loading yang lebih besar di kolom masing-masing. Jadi kolom masing-masing indikator yang diblok kuning memiliki nilainya lebih baik daripada indikator pada kolom tabel lain. Hal ini membuktikan bahwa semua variabel dalam model ini memiliki validitas diskriminan yang baik, karena setiap indikator lebih kuat merepresentasikan variabelnya sendiri dibandingkan variabel lain.

4.3.3 *Composite Reliability*

Uji reliabilitas bertujuan guna mengukur seberapa konsisten alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau seberapa konsisten responden memberikan jawaban pada kuesioner ataupun instrumen penelitian. Sebuah konstruk dinyatakan bisa diandalkan apabila nilai *Cronbach Alpha* serta *Composite Reliability* $> 0,70$ (Ghozali dan Latani, 2015). Berikut tabel yang menunjukkan nilai reliabel dari setiap variabel yang diuji:

Tabel 4. 13. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
OCB	0.914	0.917
<i>Knowledge Sharing</i>	0.904	0.920
Kinerja SDM	0.923	0.930
<i>Affective Commitment</i>	0.933	0.934

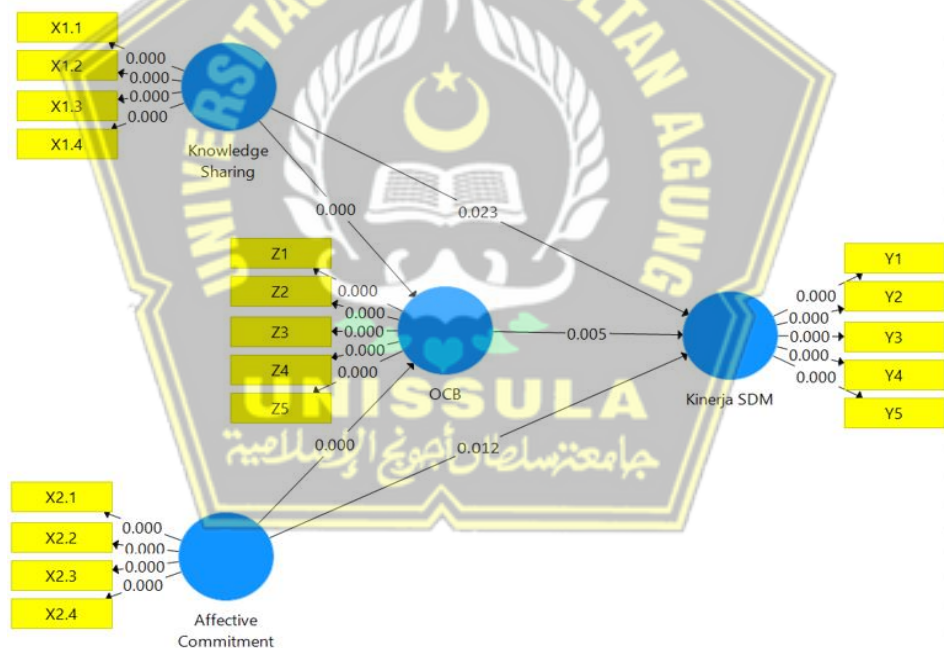
Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.13 diatas mengindikasikan bahwa skor hasil nilai *composite reliability* telah memenuhi persyaratan dalam uji *composite reliability* setiap konstruk lebih besar dari dengan nilai $> 0,70$ Sehingga nilai dari hasil

tersebut lolos uji dan dinyatakan reliabel, yang menandakan kuesioner yang diimplementasikan pada studi ini dapat diandalkan dan konsisten. Dengan kata lain, kuesioner ini merupakan instrumen yang tepat dan memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

4.4 Analisa Inner Model

Analisis Inner Model, ataupun yang sering disebut sebagai model struktural, bertujuan guna memprediksi korelasi kausal antara variabel-variabel yang diteliti pada sebuah model. Proses estimasi model internal dalam PLS-SEM dimulai dengan menganalisis nilai *Q-square*, *R-square*, juga *F-square*.



Gambar 4. 2. Inner Model Algoritm

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

4.4.1 Uji *R-Square*

R-square diimplementasikan guna menilai sejauh mana efektivitas model struktural serta untuk memahami kontribusi variabel endogen terkait memprediksi

keandalan model tersebut. Perubahan nilai *R-square* memberikan gambaran seberapa signifikan variabel laten eksogen mempengaruhi variabel laten endogen, dengan tingkat kekuatan model dapat diinterpretasikan berdasarkan nilai *R-square*. Nilai 0,67 menunjukkan kekuatan yang signifikan, 0,33 menunjukkan kekuatan moderat, serta 0,19 menggambarkan kekuatan yang relatif lemah (Ghozali dan Latani, 2015). Berikut nilai *R-Square* yang diperoleh dari hasil uji data Smart-PLS yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 14. *R-square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
OCB	0.524	0.515
Kinerja SDM	0.427	0.412

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Pada Tabel 4.14, korelasi antar konstruk berlandaskan skor *R-square Adjusted* bisa dijelaskan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ialah senilai 0,515, menandakan 51,5% variasi pada variabel OCB diuraikan oleh variasi pada *Knowledge Sharing* dan *Affective Commitment*, sisanya 48,5% dijelaskan oleh variasi variabel lain di luar model, sehingga mengindikasikan bahwa model tersebut sedang atau moderat. Pada variabel Kinerja SDM ialah senilai 0,412 Ini mengindikasikan bahwa 41,2% variabel Kinerja SDM bisa terpengaruh oleh variabel *Knowledge Sharing*, *Affective Commitment*, serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan sisanya 58,8% dijelaskan oleh variasi variabel lain di luar model, sehingga mengindikasikan bahwa model tersebut sedang atau moderat.

4.4.2 Uji *Q-square*

Kualitas kesesuaian model diukur melalui evaluasi nilai *predictive relevance Q-square*, yang menilai sejauh mana hasil observasi yang dihasilkan oleh model sejalan dengan estimasi parameter model tersebut. Kualitas kesesuaian model dapat dinilai berdasarkan nilai *Q-square*. Jika *Q-square* > 0 , hal ini menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang kuat, sedangkan jika *Q-square* < 0 , hal ini menunjukkan bahwa hasil observasi tidak memadai. Berikut nilai *Q-Square* yang diperoleh dari hasil uji data *Smart-PLS* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 15. *Q-square*

Variabel	<i>Q Square</i>
Kinerja SDM	0.308
OCB	0.375

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.15 dijelaskan bahwa nilai *Q-square* pada variabel Kinerja SDM adalah sebesar 0,308, sedangkan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,375. Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik karena nilai *Q-square* > 0 (no1) yaitu 0,308 dan 0,375. Artinya berdasarkan nilai tersebut, dijelaskan bahwa model *structural* pada penelitian ini memiliki kesehatan data yang baik dan efisien.

4.4.3 Uji *F-square*

Uji *F-square* dilaksanakan untuk mengevaluasi dampak variabel dependen pada variabel independen, tanpa memandang sejauh mana pengaruh suatu variabel

dianggap lemah, sedang, atau kuat. Menurut Cohen (2013), nilai *F-square* 0,02 dikategorikan sebagai *small effect*. Jika nilainya 0,15 termasuk dalam *medium effect*. Sementara itu, nilai *F-square* yang sama dengan atau melebihi 0,35 diklasifikasikan sebagai *large effect*. Berikut nilai *F-square* yang diperoleh dari hasil uji data *Smart-PLS* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 16. *F-square*

Variabel	<i>Affective Commitment</i>	Kinerja SDM	<i>Knowledge Sharing</i>	OCB
<i>Affective Commitment</i>		0.061		0.249
Kinerja SDM				
<i>Knowledge Sharing</i>		0.036		0.211
OCB		0.075		

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Pada tabel 4.16 bahwa menunjukkan kontribusi *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM memiliki nilai *F-square* sebesar 0.061, yang menunjukkan efek kecil. Namun, pengaruh *Affective Commitment* terhadap OCB memiliki nilai 0.249, yang termasuk dalam kategori efek sedang, menunjukkan bahwa variabel ini cukup signifikan dalam menjelaskan perubahan pada OCB. Sementara itu, Kinerja SDM terhadap OCB memiliki nilai *F-square* sebesar 0.036, yang juga menunjukkan efek kecil. Hal serupa terjadi pada pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap OCB, dengan nilai 0.075 yang juga termasuk dalam kategori efek kecil.

4.5 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada Partial Least Square dapat dilakukan dengan metode bootstrapping pada software SmartPLS. Kriteria pada uji hipotesis yaitu menggunakan kriteria signifikansi nilai *p-values* < 0.05 dan nilai pada signifikan yakni sebesar 5%. Path Coefficient dapat dinyatakan signifikan jika *t*-statistik >

1.98 untuk mengetahui pengaruh hubungan koefisien jalur. Dalam metode bootstrapping juga dapat melihat nilai koefisien jalur strukturalnya. Berikut ini merupakan hasil uji menggunakan bootstrapping:

4.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan dari analisis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah untuk menguji hipotesis tentang pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Berikut merupakan kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*):

Tabel 4. 17. Koefisien Jalur (Uji t)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Knowledge Sharing</i> -> OCB	0.390	0.384	0.091	4.302	0.000	Positif, signifikan
<i>Affective Commitment</i> -> OCB	0.424	0.418	0.081	5.211	0.000	Positif, signifikan
<i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja SDM	0.194	0.188	0.085	2.282	0.023	Positif, signifikan
<i>Affective Commitment</i> -> Kinerja SDM	0.258	0.257	0.102	2.529	0.012	Positif, signifikan
OCB -> Kinerja SDM	0.300	0.300	0.105	2.841	0.005	Positif, signifikan

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

$$Z = a_0 X_1 + a_1 X_2 + e$$

$$OCB = 0,390 KS + 0,424 AF$$

$$Y = b_0 X_1 + b_1 X_2 + b_2 Z + e$$

$$\text{Kinerja SDM} = 0,194 KS + 0,258 AF + 0,300 OCB$$

Hasil pengujian hipotesis yang berdasar pada Tabel 4.17 diatas, maka diketahui sebagai berikut:

1. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap OCB

Konstruk *Knowledge Sharing* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar $4.302 >$ dari 1,96 dan nilai *p-values* sebesar $0.000 < 0,05$. Maka dari itu, hipotesis pertama diterima, artinya bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

2. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap OCB

Konstruk *Affective Commitment* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 5.211 > dari 1,96 dan nilai *p-values* sebesar $0.000 < 0,05$. Maka dari itu, hipotesis kedua diterima, artinya bahwa *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai *Original Sample* sebesar 0,424, yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap OCB dengan nilai sebesar 0,390. Kedua nilai ini sama-sama signifikan ($p\text{-value} < 0,05$), tetapi *Affective Commitment* menunjukkan pengaruh yang lebih besar terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan *Affective Commitment* pegawai menjadi langkah utama untuk memperkuat OCB.

3. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM

Konstruk *Knowledge Sharing* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2.282 > dari 1,96 dan nilai *p-values* sebesar $0.023 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima, artinya bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

4. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM

Konstruk *Affective Commitment* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar $2.529 >$ dari 1,96 dan nilai *p-values* sebesar $0.012 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima, artinya bahwa *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja SDM

Konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar $2.841 >$ dari 1,96 dan nilai *p-values* sebesar $0.005 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima, artinya bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh terbesar terhadap Kinerja SDM dengan nilai *Original* sebesar 0,300, lebih tinggi dibandingkan *Affective Commitment* (0,258) dan *Knowledge Sharing* (0,194). Ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela pegawai memberikan dampak paling signifikan dalam meningkatkan kinerja. Meskipun semua variabel berpengaruh positif, memperkuat OCB dapat menjadi kunci utama untuk meningkatkan Kinerja SDM.

4.5.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan dari analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah untuk menguji hipotesis tentang pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen), yang dimediasi oleh variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Sebuah variabel dianggap sebagai mediasi jika nilai *p-values*-nya $\leq 0,05$. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila *t-hitung* $< 1,96$

atau nilai sig > 0,05, Hipotesis diterima apabila t-hitung > 1,96 atau nilai sig < 0,05.

Untuk melihat pengaruh variabel OCB menjadi perantara hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM disajikan dalam tabel *specific indirect effects* sebagai berikut.

Tabel 4. 18. Hasil *specific Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Affective Commitment</i> -> OCB -> Kinerja SDM	0.127	0.126	0.052	2.424	0.016	Positif, signifikan
<i>Knowledge Sharing</i> -> OCB -> Kinerja SDM	0.117	0.114	0.051	2.295	0.022	Positif, signifikan

Sumber: Output SmartPLS diolah 2024

Hasil pengujian yang berdasar pada Tabel 4.18 diatas, maka diketahui sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM melalui variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). memperoleh nilai sebanyak 0.117 dan mempunyai nilai *t-statistik* sebanyak 2.295 > dari 1,96 dan nilai *p-values* sebanyak 0.022 < 0,05. Jadi, kesimpulannya ialah hubungan tersebut menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada variabel *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM dengan dimediasi oleh OCB.
2. Dalam penelitian ini, pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM melalui variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). memperoleh nilai sebanyak 0.127 dan mempunyai nilai *t-statistik* sebanyak

2.424 > dari 1,96 dan nilai *p-values* sebanyak $0.016 < 0,05$. Jadi, kesimpulannya ialah hubungan tersebut menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada variabel *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM dengan dimediasi oleh OCB.

Dari kedua hubungan tersebut, *Affective Commitment* memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *Kinerja SDM* melalui OCB dibandingkan dengan *Knowledge Sharing*. Hal ini menunjukkan bahwa *Affective Commitment* memberikan kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan OCB yang pada akhirnya berdampak positif pada Kinerja SDM dibandingkan *Knowledge Sharing*. Pengaruh yang lebih kuat ini mencerminkan pentingnya *Affective Commitment* dalam mendorong pegawai untuk bekerja melampaui tugas-tugas yang diwajibkan demi mendukung keberhasilan organisasi.

4.6 Pembahasan Penelitian

4.6.1 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap OCB

Hasil uji hipotesis 1 membuktikan *Knowledge Sharing* mempunyai dampak positif & signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, bisa diartikan jika semakin baik proses *Knowledge Sharing*, maka akan meningkatkan perilaku OCB. Berdasarkan hasil positif tersebut, maka pegawai yang secara aktif dalam *Knowledge Sharing* akan cenderung lebih menunjukkan tindakan-tindakan sukarela yang mencerminkan OCB (Stephanie *et al.*, 2024). Hal ini didukung dengan adanya ketersediaan berbagi informasi yang sangat baik, aktif berpartisipasi yang sangat tinggi, kemampuan menjalin hubungan kerja yang sangat baik, serta kesediaan untuk

saling belajar dari pengalaman rekan kerja yang sangat tinggi. Dengan berbagi pengetahuan, pegawai tidak hanya membantu tim menjadi lebih efektif, tetapi juga dapat meningkatkan OCB melalui sikap saling menolong yang sangat tinggi, saling menghormati dan menghargai rekan kerja yang sangat tinggi, ketahanan kerja yang sangat tinggi tanpa mudah mengeluh, partisipasi yang sangat tinggi dalam setiap tugas, serta kesiapan dan kedisiplinan yang sangat tinggi dengan datang tepat waktu.

Penting bagi Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang untuk menumbuhkan *Knowledge Sharing*, seperti mengadakan program berbagi pengalaman, mentoring, atau pelatihan rutin untuk memperkuat relasi antarpegawai. Dengan langkah ini, pegawai dapat saling bertukar informasi yang berguna untuk tugas pencarian dan pertolongan. Hal ini juga akan memperkuat kerja sama dan rasa saling membantu di antara pegawai, sehingga mendorong perilaku sukarela *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang membantu keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azhari & Priyono, (2022), Stephanie *et al.*, (2024), dan Oky *et al.*, (2022) dimana *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

4.6.2 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap OCB

Hasil uji hipotesis 2 membuktikan bahwa *Affective Commitment* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen afektif pegawai, maka perilaku OCB akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil positif

tersebut, pegawai yang memiliki *Affective Commitment* yang kuat terhadap organisasi cenderung lebih bersedia membantu keberhasilan organisasi melalui tindakan sukarela yang mencerminkan OCB. Ketika seorang pegawai memiliki *Affective Commitment* yang tinggi terhadap organisasi, maka pegawai tersebut merasa puas sepenuh hati dalam bekerja, dan bersedia melakukan Tindakan sukarela yaitu OCB (Ifta Firdausa Nuzula et al., 2022). Hal ini didukung dengan adanya kesediaan yang sangat tinggi untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama, rasa bangga yang sangat tinggi terhadap organisasi, motivasi yang sangat tinggi, serta menganggap Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang sebagai bagian penting dalam kehidupan mereka. maka akan meningkatkan OCB melalui sikap saling menolong yang sangat tinggi, saling menghormati dan menghargai rekan kerja yang sangat tinggi, tidak mudah mengeluh yang sangat tinggi, partisipasi yang sangat tinggi dalam setiap tugas, serta kesiapan dan kedisiplinan yang sangat tinggi dengan datang tepat waktu.

Penting bagi Kantor Pencarian dan Pertolongan di Semarang untuk terus membangun dan memperkuat *Affective Commitment* di kalangan pegawai guna mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih kuat. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan agar pegawai lebih senang bekerja dengan waktu yang lama, seperti memberikan penghargaan, mengadakan kegiatan kebersamaan, dan memperhatikan kebutuhan pegawai. Dengan demikian, pegawai akan lebih termotivasi untuk memberikan dedikasi terbaiknya melalui tindakan-tindakan sukarela yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini

sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Musriha & Rosyafah, (2022), Santoso *et al.*, (2022) dan Ifta Firdausa Nuzula *et al.*, (2022) dimana *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

4.6.3 Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis 3 membuktikan bahwa *Knowledge Sharing* mempunyai pengaruh positif signifikan pada Kinerja SDM. Artinya, semakin sering pegawai *Knowledge Sharing* , semakin baik pula kinerja mereka dalam melaksanakan tugas. Semakin pegawai saling berbagi pengetahuan dan pengalaman satu sama lain, tentu akan menciptakan hasil kinerja yang lebih baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal. *Knowledge Sharing* membantu pegawai bekerja lebih efisien, memahami tugas dengan lebih baik, dan meningkatkan kerja sama tim (Azhari & Priyono, 2022). Hal ini didukung dengan adanya dengan adanya ketersediaan berbagi informasi yang sangat baik, aktif berpartisipasi yang sangat tinggi, kemampuan menjalin hubungan kerja yang sangat baik, serta kesediaan untuk saling belajar dari pengalaman rekan kerja yang sangat tinggi, maka akan meningkatkan kinerja SDM melalui kualitas kerja yang sangat tinggi sesuai dengan standar yang diharapkan, kemampuan yang sangat tinggi dalam menyelesaikan lebih banyak tugas secara efektif, pengelolaan waktu yang sangat baik, serta pemanfaatan sumber daya yang efisien dan sangat baik, serta inisiatif yang sangat tinggi, sehingga mampu menjalankan tugas secara mandiri tanpa bergantung pada pihak lain.

Penting bagi Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang untuk terus mendorong *Knowledge Sharing* di antara pegawai, karena ini tidak hanya

meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat tim secara keseluruhan. Dengan *Knowledge Sharing*, pegawai dapat saling melengkapi kekurangan dan meningkatkan keterampilan dalam menghadapi berbagai situasi darurat. Hal ini akan membantu mereka dalam mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat. Sebagai hasilnya, kinerja SDM akan meningkat dan tujuan organisasi tercapai dengan lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra & Nugroho, (2023), Subhan et al., (2023) dan Askarno & Nendi, (2023) dimana *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

4.6.4 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis 4 membuktikan bahwa *Affective Commitment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang. Artinya, semakin tinggi *Affective Commitment* pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin baik pula kinerja mereka dalam melaksanakan tugas pencarian dan pertolongan. Pegawai dengan *Affective Commitment* yang kuat cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap institusi tempat mereka bekerja, yang berdampak pada hasil kerja yang lebih optimal. Hal ini didukung dengan adanya kesediaan yang sangat tinggi untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama, rasa bangga yang sangat tinggi terhadap organisasi, motivasi yang sangat tinggi, serta menganggap Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang sebagai bagian penting dalam kehidupan mereka, maka hal ini akan meningkatkan Kinerja SDM melalui kualitas kerja yang sangat tinggi sesuai dengan standar yang diharapkan, kemampuan yang sangat tinggi dalam

menyelesaikan lebih banyak tugas secara efektif, pengelolaan waktu yang sangat baik, serta pemanfaatan sumber daya yang efisien dan sangat baik, serta inisiatif yang sangat tinggi, sehingga mampu menjalankan tugas secara mandiri tanpa bergantung pada pihak lain.

Affective Commitment membuat pegawai lebih terikat dengan Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang, sehingga terus berusaha mendukung misi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan dukungan dari para pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana pegawai merasa dihargai dan didukung dalam setiap aktivitasnya. Dengan dukungan ini, diharapkan *Affective Commitment* pegawai akan semakin kuat dan pada akhirnya membuat kinerja SDM semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurlina, (2022), Wijayanti et al., (2024) dan Mujiyanto et al., (2021) dimana *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

4.6.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis 5 membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik OCB yang dimiliki oleh pegawai, semakin baik pula kinerja mereka. Pegawai yang menunjukkan OCB yang tinggi cenderung memberikan kinerja terbaiknya kepada organisasinya. Dengan semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Arum Purwaningtyas, 2023). Hal ini didukung oleh sikap saling menolong yang sangat tinggi, sikap saling menghormati dan menghargai rekan

kerja yang sangat tinggi, ketahanan kerja yang sangat tinggi tanpa mudah mengeluh, partisipasi yang sangat tinggi dalam setiap tugas, serta kesiapan dan kedisiplinan yang sangat tinggi dan datang tepat waktu, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja SDM melalui kualitas kerja yang sangat tinggi sesuai dengan standar yang diharapkan, kemampuan yang sangat tinggi dalam menyelesaikan lebih banyak tugas secara efektif, pengelolaan waktu yang sangat baik, serta pemanfaatan sumber daya yang efisien dan sangat baik, serta inisiatif yang sangat tinggi, sehingga mampu menjalankan tugas secara mandiri tanpa bergantung pada pihak lain.

Penting bagi Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang untuk mendorong pegawainya agar peduli terhadap keberhasilan organisasi melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pegawai yang memiliki OCB yang tinggi cenderung lebih semangat dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang perlu membangun budaya kerja yang mendukung penerapan OCB dalam keseharian, sehingga pegawai akan lebih bersemangat, berdedikasi, dan berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi dan berdampak positif pada peningkatan kinerja SDM. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arum Purwaningtyas, (2023), Aminudin et al., (2023) dan Musriha & Rosyafah, (2022) dimana OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

4.6.6 Peran OCB Sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi hubungan antara *Knowledge Sharing* dan kinerja SDM karena hubungan tersebut menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada variabel *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM dengan dimediasi oleh OCB. Artinya, ketika pegawai saling berbagi pengetahuan, perilaku sukarela yang mereka tunjukkan melalui OCB akan memperkuat dampak positif *Knowledge Sharing* terhadap kinerja SDM. OCB penting karena pegawai yang terlibat dalam perilaku sukarela akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Temuan ini bisa menjawab *Research Gap* yang pernah dilakukan oleh Roses *et al.*, (2024) dan Saputra & Nugroho, (2023). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi *Knowledge Sharing* dan Kinerja SDM (Azhari & Priyono, 2022).

Sedangkan hasil uji mediasi lain menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya, OCB dapat memediasi hubungan antara *Affective Commitment* dan kinerja SDM. Ketika pegawai memiliki *Affective Commitment* yang tinggi terhadap organisasi, perilaku sukarela yang tercermin dalam OCB akan memperkuat dampak positif dari *Affective Commitment* terhadap kinerja SDM. Temuan ini bisa menjawab *Research Gap* yang pernah dilakukan oleh Musriha & Rosyafah, (2022) dan Markhadam *et al.*,

(2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Utomo et al., 2019).



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel *Knowledge Sharing* dan *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM dengan variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang tahun 2020 – 2024 dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin sering pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dengan komunikasi, interaksi sosial, relasi, dan pengalaman maka akan semakin kuat OCB dari pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.
2. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin kuat *Affective Commitment* dengan Pegawai yang senang hati bekerja pada waktu yang lama dalam organisasi, Pegawai bangga terhadap organisasi tempat bekerja, Organisasi menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan baik, dan Pegawai terikat secara emosional terhadap organisasi, maka akan semakin kuat OCB dari pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.
3. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya semakin sering pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dengan komunikasi,

interaksi sosial, relasi, dan pengalaman maka akan semakin meningkatkan Kinerja SDM Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

4. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya semakin kuat *Affective Commitment* dengan Pegawai yang senang hati bekerja pada waktu yang lama dalam organisasi, Pegawai bangga terhadap organisasi tempat bekerja, Organisasi menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan baik, dan Pegawai terikat secara emosional terhadap organisasi, maka akan semakin meningkatkan Kinerja SDM Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya semakin kuat OCB pada pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang dengan indikator *Altruism* (Sikap menolong), *Courtesy* (Kesopanan), *Conscientiousness* (Ketekunan), *Sportsmanship* (Sportivitas) dan *Civic virtue* (Kebajikan Kewargaan), maka akan semakin meningkatkan Kinerja SDM Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM. Artinya untuk meningkatkan Kinerja SDM dengan cara meningkatkan *Knowledge Sharing* melalui OCB.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh *Affective Commitment* terhadap Kinerja SDM. Artinya untuk meningkatkan Kinerja SDM dengan cara meningkatkan *Knowledge Sharing* melalui OCB.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka peneliti menyimpulkan beberapa saran yang diharapkan mampu untuk meningkatkan Kinerja SDM. Beberapa saran penelitian yang diberikan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan Kinerja SDM, diperlukan *Affective Commitment* dimana pegawai bekerja dengan senang hati dalam jangka waktu yang lama ditingkatkan. Kemudian ketika *Affective Commitment* meningkat, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap Kinerja SDM. Oleh karena itu, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi. Selain itu, organisasi harus terus menginspirasi pegawai agar memiliki loyalitas tinggi serta semangat dalam menjalankan tugasnya. Dengan meningkatnya *Affective Commitment*, seperti bangga menjadi bagian dari SAR, tanggung jawab, loyal terhadap organisasi, menjaga disiplin dan komitmen maka pegawai akan lebih aktif menunjukkan OCB. Pada akhirnya, peningkatan OCB ini akan mendorong peningkatan pada Kinerja SDM pada pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.
2. Dalam meningkatkan Kinerja SDM, diperlukan *Knowledge Sharing* dimana kemampuan menjalin hubungan kerja ditingkatkan yang nanti akan meningkatkan OCB, kemudian OCB yang meningkat pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja SDM. Oleh karena itu, Kantor Pencarian dan

Pertolongan Semarang dapat mempertahankan kesediaan untuk saling belajar dari pengalaman rekan kerja yang sangat tinggi, dan juga perlu meningkatkan kemampuan menjalin hubungan kerja yang sangat baik. Dengan meningkatnya *Knowledge Sharing*, seperti berbagi ilmu, informasi dan pengalaman kepada rekan kerja, baik secara formal (saat pelatihan, diklat) maupun informal (saat ngobrol atau berdiskusi santai) terkait pelaksanaan operasi SAR yang akan meningkatkan OCB. Maka OCB yang meningkat akan mendorong peningkatan pada Kinerja SDM pada pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

3. Dalam meningkatkan Kinerja SDM, diperlukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang sangat tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang perlu meningkatkan OCB dimana sikap tidak mudah mengeluh ditingkatkan dan mempertahankan budaya saling menolong yang sangat tinggi antar pegawai, maka hal tersebut akan meningkatkan Kinerja SDM pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka keterbatasan dan rekomendasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pada proses pengambilan data penelitian ini mengalami kesulitan, karena pegawai Kantor Pencarian dan Pertolongan Semarang sebagian besar bekerja di lapangan yang tersebar di berbagai lokasi yang jauh dan sulit dijangkau.

Keterbatasan ini dapat memengaruhi kecepatan peneliti dalam pengumpulan data yang diperlukan.

2. Nilai *f-square* menunjukkan bahwa masih relatif kecil, sehingga masih dapat ditingkatkan lagi dengan mengeksplor berbagai variabel lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, Hardani et al. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Aksaran Alfabeta, Penerbit: Universitas Dipenogoro. Semarang. Alfabeta/
- Allen, N. &. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation*. *Occup. Psychol.*, 63, 1-18. /
- Aminudin, A., Budiarti, Y., & Indarto, I. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Tenaga Penjualan. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 126–134. <https://doi.org/10.31942/akses.v18i2.10130>
- Anandita, S. R., Baharudin, M., & Mahendri, W. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (*Studi Pada Cv. Putra Putri Jombang*). 2(3), 727–734.
- Andrianto, M. A., & Palupi, M. (2023). Effect of Work-Life Balance and Person-Organization Fit on *Organizational Citizenship Behavior* through Organizational Commitment on Employees of PT. Baba Rafi Indonesia. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 7(1), 12–30. <https://doi.org/10.20473/tijab.v7.i1.2023.39076>
- Anugrah, Y., & Elu, W. B. (2023). Implementation of Digital Transformation in the Mekaar Funding Disbursement Process at PT . Permodalan Nasional Madani Samarinda Branch *Penerapan Transformasi Digital dalam Proses Penyaluran Pembiayaan Mekaar di PT . Permodalan Nasional Madani Cabang Sama*. 2(8), 1967–1980.
- Arum Purwaningtyas. (2023). Peran *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Sebagai Pemediasi Hubungan Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai UPTD Puskesmas Blora). *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i2.979>
- Askarno, A., & Nendi, I. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Dosen engan *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Intervening di Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(5), 2988–3008. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.579>
- Azhari, M. I., & Priyono, B. S. (2022). *Knowledge Sharing* Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 6(1), 243–255. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i1.863>

- Busro, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 391.
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723>
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). *Predictors of employees ' perceptions of Knowledge Sharing cultures.* 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Daryanto, E., Darwin, Siregar, B., & Januariyansah, S. (2022). Model Manajemen Pelatihan Pendidikan Vokasi. In *Jurnal Aktualita* (Vol. 9, Issue 1).
- Hendardi, D. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keaktifan Siswa Terhadap Minat Belajar Siswa Di Sma Negeri 3 Babelan. *ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 1(2), 239–246. <https://doi.org/10.51878/academia.v1i2.716>
- Ifta Firdaus Nuzula, Intan Tamara Febrinzky, & Sekar Shabrina Ramadhany. (2022). Effect of Transformational Leadership, Motivation, and *Affective Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Journal of Management Studies and Development*, 1(01), 24–35. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v1i01.29>
- Iswibiarka Wibowo, S. N., Raka Ardiana, I. D. K., & Andjarwati, T. (2023). The Effect of Work Competency, Work Motivation, And *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* On Organizational Commitment and Employee Performance at PT. Bina Ceria Bersama In Surabaya. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 3(2), 504–523. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i2.765>
- Jain, A. K., & Sullivan, S. (2020). An examination of the relationship between careerism and organizational commitment, satisfaction, and performance. *Personnel Review*, 49(8), 1553–1571. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0280>
- Kiki Sarianti, & Ramadhi, R. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dimediasi Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal STIA Bengkulu: Committe to Administration for Education Quality*, 9(2), 187–198. <https://doi.org/10.56135/jsb.v9i2.117>
- Markhadam, A., Adam, M., & Kuala, U. S. (2022). The Effect Of Organizational Commitment, Ocb, And Attitude On Employee Performance And Their Implications On The Performance Of Banda Aceh Mother And Child Hospital. *International Journal of Business Management and Economic*

Review, 5(02), 69–79.

McShane, S.L., & von Glinow, M.A. (2008). *Perilaku Organisasi* (edisi ke-4). McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Muizu, W. O. Z., Titisari, A., & Sule, E. T. (2018). Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(3), 397–406. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i3.45>

Mujianto, G., Harahap, P., & Santoso, D. (2021). Peran Kecerdasan Spiritual, Intelektual, Dan Komitmen Afektif Bagi Peningkatan Kinerja Sdm. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 64. <https://doi.org/10.26623/jreb.v14i1.3569>

Muktiani, E. (2019). Pengaruh Insentif, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sar Semarang. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 52–62. <https://doi.org/10.35829/magisma.v7i1.40>

Musriha, & Rosyafah, S. (2022). The influence of Leadership Competencies , Organizational Commitment and Job Climate on *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* and impact Employee Performance at PT Japfa. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 7(1), 1–12.

Nur Aziz, & Dewanto, I. J. (2022). Model Penilaian Kinerja Pegawai dengan Personal Balanced Scorecard. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(2), 168–177. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i2.218>

Nurlina, N. (2022). *Examining Linkage Between Transactional Leadership , Organizational Culture , Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance*. 2, 108–123.

Okny, M., Nurdasila, & Syafruddin. (2022). the Effect of Ocb Mediation on the Relationship Between Work Attitude and *Knowledge Sharing* on the Performance of Satpol Pp and Wh Aceh. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 05(02), 170–179. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3378>

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publication Offset.

Palembai, S., Rahman, M. R., & Jusriadi, E. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

- Kantor Pencarian Dan Pertolongan Makassar. *Competitiveness*, 9(1), 108–123.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). *Towards tacit Knowledge Sharing over social web tools*. 17(3), 379–397. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>
- Pangkerego, J. M. A., Tewal, B., & Pandowo, M. H. C. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Integritas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 946–956. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50464>
- Purwanggono, C. J. (2024). Integritas dalam meningkatkan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 651–660. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.6229>
- Puspa, M. W., & Sukesu. (2024). Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya. *Soetomo Business Review*, 5(1), 218–237. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/index>
- Reiley, P. J., & Jacobs, R. R. (2022). Linking leader power use and performance: The mediating role of follower satisfaction and commitment. *Journal of Management and Organization*, 28(4), 733–753. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.20>
- Roses, A., Putra, R. B., Yudha, A. M., & Fitri, H. (2024). Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Aceng Bakery. *Inovasi Dan Kreativitas Dalam Ekonomi*, 7(3), 28–38.
- Santoso, T. I., Hazriyanto, H., Hadi, M. A., Putri, R. K., & Aminah, S. (2022). The Role of Leader Member Exchange (LMX), Organization Citizenship Behavior (OCB) on Organizational Commitment and Performance: An Empirical Study on Indonesian SMEs. *Jurnal Office*, 8(2), 213. <https://doi.org/10.26858/jo.v8i2.39865>
- Saputra, W., & Nugroho, M. (2023). Pengaruh *Knowledge Sharing* And Knowledge Collecting Dan Inovasi Terhadap Peningkatan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmiah Sultan Agung, September*, 356–379.
- Sari, N. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami Dan *Knowledge Sharing* Terhadap Penerapan Learning Organization Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Syariah Indonesia, Tbk Kantor Cabang Kendari Mt

Haryono.

- Sari, S. D. M., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). *Mediasi Job Satisfaction Pada Pengaruh Leader- Member Exchange Dan Perceived Organizational Support Terhadap Ocb*. 11.
- Sholikhah, I., & Sumartik. (2024). *Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Meningkatkan Kinerja Pegawai di Industri Logam Indonesia*. 1(3), 1–15.
- Stephanie, B. J., K Lengkong, V. P., A Tampenawas, J. L., Jaqueline Stephanie, B., K Lengkong, V. P., A Tampenawas, J. L., & Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, J. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado the Influence of Job Satisfaction, Compensation, and Promotion on Organizational Citizenship B. *Maret*, 12(1), 849–859.
- Subhan, Samdin, Madjid, R., & Junaiddin, A. (2023). Attitude Towards *Knowledge Sharing* as a Mediator in Understanding the Impact of Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Other Motivations, and OCB on the Performance of Police Officers. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(4), 2007–2025. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i4.2355>
- Suharja, R., & Agusdin, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Ocb Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Narmada Awet Muda. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 13(1), 23–39. <https://doi.org/10.29303/jmm.v13i1.803>
- Utomo, D. W., Hidayah, S., & Handayani, S. (2019). Peran *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Komitmen Afektif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementrian Agama Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 26(46), 83–92.
- Wijayanti, N. K., Prayekti, P., & Kirana, K. C. (2024). Pengaruh Keadilan Distributif Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif pada Pegawai BKAD Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(1), 637. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i1.3603>