

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI MEDIASI DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI KPP PRATAMA BATANG MELALUI
KNOWLEDGE SHARING**

TESIS

Untuk memenuhi Sebagian
Persyaratan mencapai derajat S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh:
AHMAD YUSUF
NIM 20402300356

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2025**

HALAMAN PERSERTUJUAN

TESIS

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI MEDIASI DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI KPP PRATAMA BATANG MELALUI
KNOWLEDGE SHARING**

Disusun oleh:
AHMAD YUSUF
NIM 20402300356

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam

Sultan Agung Semarang

UNISSULA

جامعته سلطان اچونج الإسلامیة

Semarang, Februari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK.210493032

HALAMAN PERSETUJUAN

PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI MEDIASI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KPP PRATAMA BATANG MELALUI KNOWLEDGE SHARING

**Disusun Oleh:
AHMAD YUSUF
NIM 20402300356**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK.210493032

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK.210491028

Penguji II



Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, Februari 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK.210491028

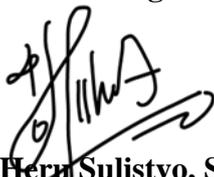
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Yusuf
NIM : 20402300356
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai KPP Pratama Batang Melalui *Knowledge Sharing*” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK.210493032

Semarang, 15 Februari 2025

Saya yang Menyatakan



Ahmad Yusuf
NIM 20402300356

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Ahmad Yusuf
NIM	: 20402300356
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai KPP Pratama Batang Melalui *Knowledge Sharing*”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



Ahmad Yusuf

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang dengan jumlah 105 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh, sehingga keseluruhan jumlah populasi tersebut akan menjadi sampel penelitian yaitu 105 responden. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis data untuk kepentingan pembahasan, akan diolah dan disajikan dengan memanfaatkan statistik deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis, analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : *Knowledge Sharing*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Pegawai.



ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of knowledge sharing on employee performance both directly and indirectly through Organizational Citizenship Behavior. The population used in this study were all employees working at the Batang Pratama Tax Service Office (KPP) with a total of 105 employees. The sampling technique used was the census method or saturated sample, so that the entire population would be the research sample, namely 105 respondents. The data used were primary data, obtained through questionnaires. Data analysis for discussion purposes will be processed and presented using descriptive statistics, while for hypothesis testing, the data analysis used was Partial Least Square (PLS). The results of the analysis showed that knowledge sharing had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Knowledge sharing and Organizational Citizenship Behavior each had a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test showed that Organizational Citizenship Behavior could mediate the effect of knowledge sharing on employee performance.

Keywords: Knowledge Sharing, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Performance.



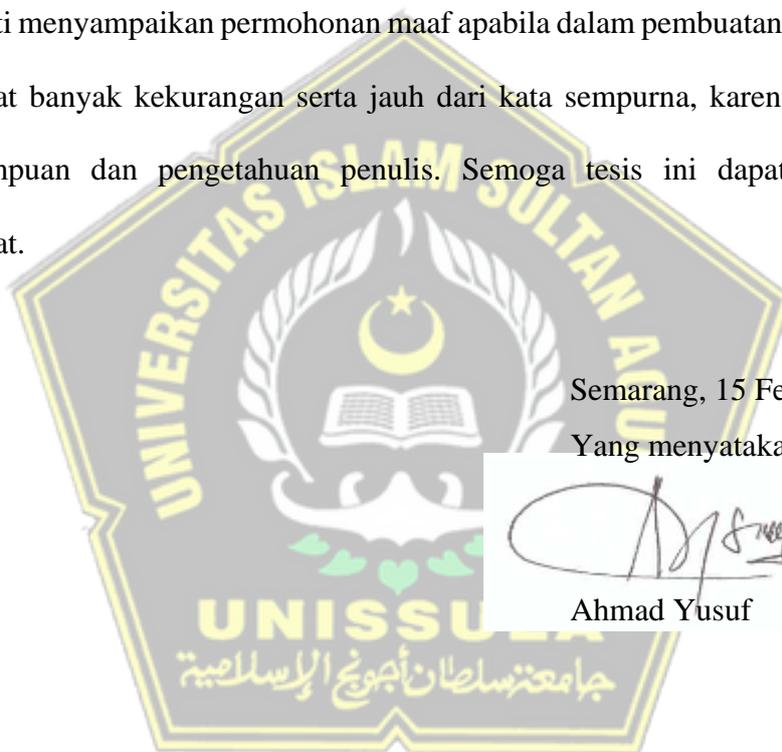
KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Mutasi Kerja dan Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Moderating (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Batang)”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari do’a kedua orang tua dan suami tercinta. Serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si dan Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Istri dan anak tercinta, yang telah memberikan doa terbaiknya dan dukungan, serta menjadi penyemangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa terbaik kepada penulis.
7. Pimpinan dan seluruh staff pegawai KPP Pratama Batang yang telah memberikan bantuan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,

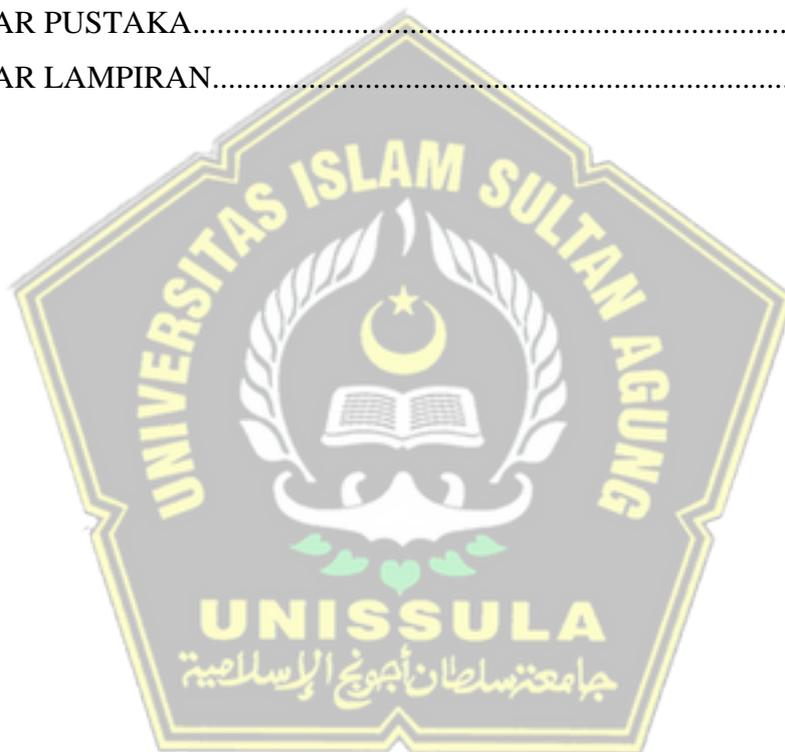
Ahmad Yusuf

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1. Segi Teoritis.....	11
1.4.2. Segi Praktis.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1. <i>Knowledge Sharing</i>	12
2.2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	15
2.3. Kinerja Pegawai.....	18
2.4. Pengujian Hipotesis.....	22
2.4.1. Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.4.2. Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	23

2.4.3. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	24
2.4.4. Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	25
2.5. Model Empirik Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
3.1. Jenis Penelitian.....	28
3.2. Populasi dan Sampel.....	28
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	29
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5. Variabel dan Indikator.....	30
3.6. Teknik Analisis Data.....	32
3.6.1. Analisis Deskriptif.....	32
3.6.2. Analisis PLS.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1. Analisis Deskriptif.....	37
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian.....	37
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	40
4.1.2.1. Variabel <i>Knowledge Sharing</i>	41
4.1.2.1. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	42
4.1.2.1. Variabel Kinerja Pegawai.....	44
4.2. Analisis Inferensial.....	45
4.2.1. <i>Outer Model</i>	46
4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan.....	47
4.2.1.2. Uji Reliabilitas.....	49
4.2.2. Uji Model.....	50
4.2.2.1. <i>R-Square</i>	50
4.2.2.2. <i>f-Square</i>	51
4.2.2.3. <i>Q-Square</i>	52
4.2.3. <i>Path Coefficient</i>	52
4.2.4. Uji Hipotesis.....	53

4.2.5. Uji Mediasi.....	55
4.3. Pembahasan.....	56
BAB V PENUTUP.....	64
5.1. Kesimpulan.....	64
5.2. Implikasi Teoritis.....	65
5.3. Implikasi Manajerial.....	66
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	67
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70
DAFTAR LAMPIRAN.....	75



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Capaian Kinerja KPP Pratama Batang 2022 – 2023.....	3
Tabel 1.2. <i>Research Gap</i>	7
Tabel 3.1. Definisi Operasionalisasi Variabel.....	31
Tabel 4.1. Identitas Responden Penelitian.....	38
Tabel 4.2. Tanggapan Responden terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	41
Tabel 4.3. Tanggapan Responden terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	42
Tabel 4.4. Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai.....	43
Tabel 4.5. Hasil <i>Outer Loading</i>	47
Tabel 4.6. Hasil Uji <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	48
Tabel 4.7. Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	49
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas.....	49
Tabel 4.9. Hasil <i>R-Square</i>	50
Tabel 4.10. Hasil <i>f-Square</i>	51
Tabel 4.11. Hasil <i>Q-Square</i>	52
Tabel 4.12. Hasil <i>Path Coefficient</i>	53
Tabel 4.13. Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung.....	54
Tabel 4.14. Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung.....	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian.....	27
Gambar 4.1. Outer Model.....	46



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesinoer Penelitian.....	76
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	80
Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data.....	85



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi baik swasta maupun pemerintah di era yang semakin kompetitif ini dituntut untuk terus meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi pemerintah yang bertanggung jawab atas penerimaan negara dari sektor perpajakan, memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan nasional. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama, sebagai unit operasional DJP di tingkat kabupaten/kota, menjadi garda terdepan dalam pelaksanaan tugas perpajakan dan pelayanan kepada wajib pajak. Kantor pelayanan pajak perlu memiliki sumber daya manusia (SDM) yang dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat atau wajib pajak baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga etika dan citra layanan petugas pajak secara profesional. Pelayanan yang diberikan oleh petugas harus sopan, ramah, cermat, tanggap, lugas, serta memberikan informasi yang jelas, agar dapat memberikan pelayanan maksimal. Upaya tersebut dapat dicapai jika KPP memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional, serta memiliki kemampuan optimal.

Kinerja pegawai sebagai tingkat produktivitas karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Manzoor et al., 2019). Kinerja mencerminkan sejauh mana pencapaian

pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan dalam rangka mewujudkan tujuan, visi, dan misi perusahaan sesuai dengan rencana strategis yang telah disusun. Kinerja dapat diukur ketika individu atau kelompok sumber daya manusia telah memenuhi standar atau kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, tanpa adanya tujuan dan target yang jelas, atau jika tidak ada tolok ukur keberhasilan yang digunakan untuk mengukur kinerja, maka kinerja SDM tersebut tidak akan dapat diidentifikasi (Lengkong et al., 2019).

Kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai salah satu indikator bagi perusahaan untuk menilai apakah sumber daya manusia yang dimiliki telah bekerja secara optimal dalam menyelesaikan tugas mereka. Kinerja pegawai yang diinginkan oleh perusahaan tidak akan terbentuk secara instan, karena diperlukan adanya timbal balik antara karyawan dan perusahaan agar keduanya dapat saling melengkapi. Kajian kinerja pegawai pada penelitian ini akan dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang yang merupakan unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

KPP Pratama Batang bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi perpajakan di wilayah Kabupaten Batang dan Kabupaten Kendal Jawa Tengah. Tugas utama KPP Pratama Batang meliputi pengumpulan penerimaan pajak, pengawasan wajib pajak, dan pemberian pelayanan kepada wajib pajak, baik perorangan maupun badan usaha, yang berada di wilayah yurisdiksinya. KPP Pratama Batang memainkan peran penting dalam mendukung target penerimaan negara melalui optimalisasi penerimaan pajak di wilayah tersebut. Sebagai bagian dari reformasi perpajakan yang lebih luas, KPP Pratama Batang berfokus pada

peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak melalui berbagai program, seperti penyuluhan perpajakan, layanan konsultasi, dan penyederhanaan proses administrasi pajak.

KPP Pratama Batang meskipun perannya krusial dalam mengelola penerimaan pajak di wilayah Kabupaten Batang dan Kabupaten Kendal telah berupaya meningkatkan pelayanan serta kepatuhan wajib pajak, tantangan terkait kinerja pegawai masih menjadi isu yang signifikan. Beberapa indikator menunjukkan bahwa kinerja pegawai di KPP Pratama Batang belum sepenuhnya optimal, yang dapat berdampak pada efektivitas operasional dan pencapaian target penerimaan pajak. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja KPP Pratama Batang 2022 – 2023

No	Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023
Stakeholder Perspective		103,00%	109,26%
1.	Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang optimal	103,00%	109,26%
1.1	Persentase Realisasi Penerimaan Pajak	107,86%	105,11%
1.2	Persentase Realisasi Pertumbuhan Penerimaan Pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	95,71%	113,41%
Customer Perspective		94,76%	78,90%
1.	Kepatuhan Tahun Berjalan yang Tinggi	106,40%	100,62%
1.1	Persentase Capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	102,00%	84,95%
1.2	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	110,80%	112,08%
2	Kepatuhan Tahun Sebelumnya yang tinggi	83,13%	57,18%
2.1	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	83,13%	57,18%
Internal Process Perspective		112,75%	53,61%
1.	Edukasi pelayanan yang efektif	116,08%	107,21%

No	Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023
1.1	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan pelayanan	120,00%	120,00%
1.2	Indeks Efektivitas Penyuluhan dan Pelayanan	113,46%	98,69%
2.	Penegakan Hukum yang efektif	94,32%	120,00%
2.1	Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan	56,92%	120,00%
2.2	Efektivitas Penagihan	120,00%	120,00%
2.3	Persentase Tindaklanjut usulan pemeriksaan dari kegiatan pengawasan	106,04%	120,00%

Sumber: KPP Pratama Batang, 2024.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian kinerja KPP Pratama Batang dilihat dari beberapa indikator kinerja utama (IKU) belum mencapai target yang ditetapkan yakni 120% sesuai dengan ketetapan yang berlaku dalam instansi tersebut. Pada indikator Stakeholder Perspective dan Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal, meskipun ada peningkatan dari tahun 2022 ke 2023, capaian masing-masing sebesar 109,26% tetapi belum mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa meski ada perbaikan, upaya lebih lanjut masih diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang diharapkan dalam memenuhi kebutuhan stakeholder. Indikator Persentase Realisasi Penerimaan Pajak mengalami penurunan dari 107,86% pada 2022 menjadi 105,11% pada 2023, yang juga berada di bawah target. Penurunan ini mengindikasikan bahwa meskipun penerimaan pajak masih berjalan cukup baik, ada tantangan yang menghambat peningkatan lebih lanjut dalam realisasi penerimaan pajak.

Indikator *Customer Perspective* mengalami penurunan yang signifikan dari 94,76% pada 2022 menjadi 78,90% pada 2023 mencerminkan masalah serius dalam kepuasan atau pandangan pelanggan terhadap layanan KPP Pratama Batang. Hal ini perlu menjadi perhatian karena kepuasan pelanggan yang rendah dapat

berdampak negatif pada kepatuhan wajib pajak. Indikator Persentase Capaian Tingkat Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan juga menunjukkan penurunan tajam dari 102,00% pada 2022 menjadi 84,95% pada 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya penurunan kepatuhan wajib pajak dalam penyampaian SPT, yang bisa jadi disebabkan oleh kurangnya edukasi atau perubahan perilaku wajib pajak.

Penurunan drastis juga terlihat pada Kepatuhan Tahun Sebelumnya yang Tinggi dan Persentase Realisasi Penerimaan Pajak dari Kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM), masing-masing dari 83,13% pada 2022 menjadi 57,18% pada 2023. Angka-angka ini jauh dari target 120%, menunjukkan adanya masalah dalam mempertahankan dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Indikator *Internal Process Perspective* mengalami penurunan yang sangat signifikan dari 112,75% pada 2022 menjadi hanya 53,61% pada 2023. Penurunan ini menunjukkan bahwa ada masalah mendasar dalam proses internal KPP Pratama Batang, kemungkinan mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.

Fenomena penurunan tersebut menunjukkan adanya permasalahan mendasar yang mempengaruhi efektivitas operasional KPP Pratama Batang. Hal ini mengindikasikan bahwa hambatan-hambatan yang dapat berdampak pada berbagai aspek kinerja. Oleh sebab itu, KPP Paratama Batang harus dapat mengetahui berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* (Husin et al., (2021).

Knowledge sharing meningkatkan kinerja pegawai. *Knowledge sharing* merupakan budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan melalui seluruh departemen atau organisasi (Tran, 2021). Kegiatan *knowledge sharing* diharapkan mampu meningkatkan kreativitas pegawai untuk melakukan inovasi. Pengembangan *knowledge sharing* diharapkan mampu menumbuhkan pegawai untuk mempunyai pola pikir kritis serta kreativitas tinggi, yang kemudian memperoleh pengetahuan baru dan yang berguna bagi organisasi. Pegawai yang memiliki pengetahuan untuk melakukan inovasi dengan baik, akan memiliki keterampilan lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan optimal, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan (Sanjaya & Tania, 2023). Penelitian Husin et al., (2021), Sa'adah & Rijanti (2022), Darmastuti & Rini (2023), dan Suparjo et al., (2023) menemukan hasil bahwa adanya kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan oleh pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan & Sambung (2022) yang menemukan bahwa bahwa kegiatan *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Research Gap

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh <i>Knowledge sharing</i> terhadap kinerja pegawai	Husin et al., (2021), Sa`adah & Rijanti (2022), Darmastuti & Rini (2023), dan Suparjo et al., (2023)	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Pakpahan & Sambung (2022)	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian terdahulu, 2024.

Tabel tersebut menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat juga penelitian yang menemukan bahwa pengaruh tersebut hanya bersifat positif tetapi tidak signifikan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya variabel lain yang mungkin berperan dalam memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja pegawai yaitu *Organizational Citizenship Behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan beberapa perilaku, seperti membantu dan peduli terhadap rekan kerja, setia pada perusahaan, bertanggung jawab, menaati prosedur dan aturan di tempat kerja, serta rela mengorbankan kepentingan pribadi, dan tidak secara langsung diakui sebagai sistem penghargaan formal akan tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi (Özduran & Tanova, 2017). Dinamika dalam organisasi telah berkembang dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*work team*). Hal ini menimbulkan munculnya pandangan baru yang dikaji dalam mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi, pegawai tidak hanya melakukan pekerjaan

sesuai dengan tuntutan tugas atau sesuai dengan *Job description* yang disebut sebagai *in-role performance*, namun pekerja sangat disarankan untuk melakukan pekerjaan *extra* diluar dari tuntutan tugasnya atau dinamakan *extra-role performance* yang disebut OCB. Oleh sebab itu, dengan adanya perilaku OCB yang semakin tinggi dalam organisasi, akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai (Rahayu dan Utami, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mendorong pegawai untuk lebih proaktif, membantu rekan kerja, dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi. Pada penelitian ini OCB akan menjadi variabel mediasi atau variabel intervening yang menjembatani antara *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. OCB dipilih sebagai variabel mediasi antara *knowledge sharing* dan kinerja pegawai karena OCB memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan perilaku individu di luar tugas formal. Knowledge sharing, yaitu berbagi pengetahuan antarpegawai, tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku ekstra yang tidak diwajibkan, seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif dalam memecahkan masalah. OCB mencerminkan komitmen pegawai untuk berkontribusi secara sukarela terhadap keberhasilan tim dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan kolektif.

Adanya OCB sebagai mediasi, efek positif *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai dapat dijembatani, karena pegawai yang aktif dalam berbagi pengetahuan cenderung lebih proaktif, kolaboratif, dan berdedikasi, yang semuanya merupakan komponen penting dari OCB yang berkontribusi langsung pada

peningkatan kinerja pegawai. OCB sebagai variabel mediasi antara pengaruh *knowledge sharing* dengan kinerja pegawai juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian Husin et al., (2021) dan Sa`adah & Rijanti (2022) yang menemukan hasil bahwa adanya OCB dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Uraian latar belakang tersebut menunjukkan jika permasalahan yang terjadi di KPP Pratama Batang ditunjukkan dari Capaian kinerja KPP Pratama Batang, berdasarkan beberapa indikator kinerja utama, belum memenuhi target yang ditetapkan, meskipun terdapat beberapa peningkatan dari tahun sebelumnya. Indikator yang berkaitan dengan perspektif stakeholder dan penerimaan pajak menunjukkan kemajuan, tetapi tetap di bawah harapan, menandakan perlunya upaya lebih lanjut untuk mencapai efisiensi yang diinginkan. Selain itu, terdapat penurunan signifikan dalam kepuasan pelanggan, yang berdampak negatif pada kepatuhan wajib pajak, serta penurunan dalam kepatuhan penyampaian SPT tahunan, menunjukkan tantangan dalam edukasi dan perubahan perilaku wajib pajak. Masalah mendasar juga muncul dalam proses internal organisasi, yang dapat memengaruhi kinerja keseluruhan KPP Pratama Batang.

Permasalahan lainnya ditunjukkan dari adanya perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan dari pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh yang bersifat positif tetapi tidak signifikan, sehingga perlu peran dari variabel lain

sebagai mediasi. Oleh sebab itu, maka masalah penelitiannya adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui *knowledge sharing* dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian meliputi:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diberikan dari penelitian ini meliputi:

1.4.1. Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori-teori *knowledge sharing*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai.

1.4.2. Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberi tambahan informasi mengenai pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan juga sebagai bahan evaluasi dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

c. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai khasanah bacaan dan dapat digunakan sebagai bahan masukan, acuan, atau referensi mahasiswa untuk menyusun penelitian yang sama atau bahkan mengembangkan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing sebagai kegiatan yang sangat vital dalam manajemen pengetahuan bagi sebuah organisasi. Perilaku *knowledge sharing* mencerminkan keinginan seseorang untuk berkontribusi dengan membagikan pengetahuannya kepada orang lain. Aktivitas *knowledge sharing* memiliki signifikansi karena menciptakan jalur komunikasi antara individu dan organisasi, memungkinkan pengetahuan untuk berpindah dari tingkat individu ke tingkat organisasi. Hal ini dapat mengubah pengetahuan menjadi nilai ekonomi dan kompetitif yang berharga bagi organisasi. Tindakan sukarela dalam *knowledge sharing* oleh individu berperan dalam distribusi pengetahuan, dan proses ini dapat mendorong perolehan pengetahuan bersama dengan sesama anggota organisasi. Kemampuan untuk *knowledge sharing* antar unit dalam organisasi memberikan kontribusi besar terhadap kinerja keseluruhan organisasi (Saragih & Harisno, 2015).

Knowledge sharing juga dapat diartikan sebagai proses yang terjadi antar individu dalam suatu komunitas, dimana setiap individu berinteraksi dan berbagi pengetahuan dengan individu lainnya melalui dunia maya atau tatap muka, komunitas praktis, group, ataupun forum dan sejenisnya (Memah et al., 2017). *Knowledge sharing* adalah proses saat individu saling menukarkan pengetahuan, baik pengetahuan tacit maupun eksplisit untuk menghasilkan pengetahuan baru (Tung, 2018). *Knowledge sharing* merupakan suatu budaya

interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan melalui seluruh departemen atau organisasi (Tran, 2021).

Knowledge sharing merupakan suatu proses dimana individu bertukar pengetahuannya, baik pengetahuan tacit maupun pengetahuan eksplisit (Rifai & Tjahjaningsih, 2022). *Knowledge sharing* yaitu mekanisme ataupun tata cara langkah pada upaya *knowledge management* yang mampu dipergunakan teruntuk melakukan pemberian peluang terhadap pegawai dalam organisasi, kelembagaan, sampai dengan organisasi teruntuk membagikan ilmu pemahaman wawasan, pengalaman, serta keterampilan yang dimilikinya terhadap pegawai lain (Arfan & Trisninawati, 2023). *Knowledge sharing* merupakan budaya sosial interaksi yang termasuk dalam proses tukar menukar pemahaman antarpegawai, memuat pengalaman, serta keahlian keseluruhan organisasi yang menciptakan landasan bersama untuk berkolaborasi (Suryanto et al., 2023).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan *knowledge sharing* adalah proses interaksi sosial melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antara individu-individu dalam suatu komunitas atau organisasi, baik secara tatap muka maupun melalui media lain, mencakup pertukaran pengetahuan tacit dan eksplisit, yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru, memperkaya pemahaman, dan membangun landasan bersama untuk kolaborasi di seluruh organisasi.

Panahi et al., (2013) menyebutkan ada lima dimensi *knowledge sharing*, antara lain: 1) Dimensi Komunikasi, yaitu proses penyampaian informasi, ide, dan gagasan dari seseorang kepada orang lain, baik secara verbal maupun non-verbal,

dengan tujuan tertentu. Dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi terjadi dalam bentuk satu arah atau dua arah, di mana informasi disampaikan dari pengirim kepada penerima yang menjadi target komunikasi. 2) Dimensi Interaksi, interaksi sosial dapat berupa proses artikulasi dalam memotivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan sehingga bisa dibagi dan ditularkan kepada orang lain dalam suatu organisasi. 3) Dimensi Pengalaman, sebagai proses transfer pengetahuan seseorang ke orang lain melalui pengamatan, pengulangan dan praktik secara langsung. Pengetahuan yang disosialisasikan lebih pada bentuk keterampilan (*Skill*) yang diperoleh dari pengalaman. Pengetahuan seperti ini tidak mudah untuk dibagi atau dikeluarkan secara luas dalam organisasi. 4) Dimensi Relasi, sebagai kemampuan membangun hubungan positif untuk saling bekerjasama dan saling membantu. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan *know-how* baru yang mungkin tidak didapatkan dari buku tersebut; dan 5) Dimensi Kepercayaan, sebagai proses keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang memungkinkan satu pihak memiliki pengaruh dalam domain tertentu.

Indikator untuk mengukur variabel knowledge sharing dalam penelitian ini akan diadopsi dari penelitian yang dilakukan Nurrachman et al., (2019), yaitu:

1. Kesiapan berbagi pengetahuan, berkaitan dengan kemauan seorang pegawai untuk menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya kepada rekan kerja.
2. Kesiapan berbagi informasi, sejauh mana seorang pegawai bersedia membagikan data atau informasi kepada orang lain dalam organisasi.

3. Kesiediaan berbagi keahlian, berkaitan dengan tingkat keterbukaan pegawai dalam membagikan keterampilan atau keahlian spesifik yang dimilikinya.
4. Kesiediaan berbagi ide, berkaitan dengan tingkat keterbukaan pegawai untuk menyampaikan ide atau gagasan yang dimilikinya kepada rekan kerja
5. Kesiediaan berbagi pengalaman, sejauh mana seseorang bersedia untuk membagikan pengalaman pribadi atau pengalaman kerja yang dapat menjadi pembelajaran bagi rekan kerja lain.

2.2. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah bentuk kontribusi yang diberikan oleh individu di lingkungan kerja yang melampaui kewajiban dan tanggung jawab kerja yang telah ditetapkan. OCB sebagai sumbangan yang diberikan individu di lingkungan kerja yang melebihi kewajiban dan tanggung jawab kerja yang telah diamanahkan. Hal ini melibatkan aksi sukarela dari karyawan dalam sebuah organisasi yang tidak termasuk dalam deskripsi tugas resmi mereka, dengan tujuan meningkatkan kinerja baik secara individual maupun organisasional. OCB mencakup perilaku yang tidak selalu terlihat atau diharapkan oleh rekan kerja atau perusahaan, namun tindakan tersebut melewati standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dan memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi. OCB sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi (Luthans, 2018).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam tugas-tugas kerja formal seorang karyawan, tetapi

secara positif mendukung fungsi organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2018). OCB adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung dihargai melalui sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi-fungsi organisasi (Harahap & Dilla, 2020). OCB adalah perilaku sukarela dari pegawai yang tidak termasuk dalam uraian jabatan dan bukan menjadi kewajiban kerja pegawai tersebut, tetapi dapat memberikan peran positif bagi organisasi dan mendukung fungsi-fungsi organisasi lebih efektif dan efisien (Chasanah *et al.*, 2022).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada perilaku sukarela dan peran ekstra yang melebihi tugas inti yang diharapkan dari karyawan. OCB mungkin melibatkan bantuan rekan kerja, kepatuhan terhadap aturan, kerja sama, loyalitas organisasi, dan inisiatif individu (Rustandi *et al.*, 2023). OCB melibatkan beberapa perilaku, seperti membantu dan peduli terhadap rekan kerja, setia pada perusahaan, bertanggung jawab, menaati prosedur dan aturan di tempat kerja, serta rela mengorbankan kepentingan pribadi, dan tidak secara langsung diakui sebagai sistem penghargaan formal akan tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi (Özduran & Tanova, 2017). OCB adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan memilih, baik secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan sistem penghargaan dan berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi (Rembet *et al.*, 2020).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela dari karyawan yang tidak termasuk dalam tugas formal atau uraian jabatan mereka, namun secara positif

berkontribusi terhadap efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi, yang mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, kepatuhan terhadap aturan, loyalitas, dan inisiatif individu, yang meskipun tidak dihargai melalui sistem imbalan formal, secara keseluruhan mendukung kinerja dan fungsi organisasi.

Podsakoff *et al.*, (2018) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB):

1. Karakteristik Individu.

Kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan persepsi keadilan adalah dipandang sebagai faktor umum yang muncul sebagai penentu utama dalam perilaku kewarganegaraan organisasi.

2. Karakteristik Tugas.

Pada dasarnya umpan balik tugas dan tugas yang memuaskan secara positif terkait, dan tugas rutin secara negatif dihubungkan dengan perilaku OCB.

3. Karakteristik Organisasi.

Kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi ditemukan secara signifikan berpengaruh terhadap OCB.

4. Karakteristik Kepemimpinan.

Kepemimpinan memiliki peran kunci sebagai sebuah awal perilaku kewarganegaraan organisasi. Teori pertukaran pemimpin-anggota yang signifikan dan konsisten memiliki hubungan positif dengan OCB.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam jurnal Firmansyah et al., (2022), yaitu:

1. Perilaku membantu rekan kerja (*Altruism*), berkaitan dengan kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya pada situasi yang tidak biasa.
2. Dedikasi terhadap pekerjaan (*Conscientiousness*), berkaitan dengan dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
3. Perilaku sportivitas (*Sportsmanship*), berkaitan dengan sportivitas karyawan dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman dengan tidak mengeluh demi kebaikan perusahaan.
4. Perilaku menghindari konflik (*Courtesy*), berkaitan dengan perilaku bersifat sopan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal dan timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.
5. Partisipasi dalam organisasi (*Civic Virtue*), berkaitan dengan perilaku berpartisipasi dalam melibatkan diri dalam setiap kegiatan organisasi demi kelangsungan hidup organisasi.

2.3. Kinerja Pegawai

Kinerja memegang peranan vital dalam keberhasilan dan kelangsungan operasional suatu organisasi. Kinerja umumnya mencakup kualitas, jumlah hasil kerja, dan konsistensi dalam melakukan tugas, adalah penentu utama dalam menilai keberhasilan individu. Keberhasilan seorang pegawai tercermin dalam kemampuan mereka untuk menyampaikan hasil kerja yang memuaskan. Kinerja merupakan

kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing (Sutrisno, 2019). Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dilakukan seseorang, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, untuk menjalankan fungsi sesuai tanggung jawab yang diberikan (Suwibawa *et al.*, 2018). Kinerja sebagai langkah atau sikap individu dalam menjalankan tugasnya yang dapat memunculkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja akan menjadi lebih penting guna mencapai target baik bagi organisasi maupun pegawai (Sanjaya & Tania, 2023).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Kinerja pegawai adalah suatu capaian atau hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai secara keseluruhan baik dari segi kualitas maupun segi kuantitas yang berkaitan dengan tugas kerja serta tanggung jawab yang telah ditetapkan kepada pegawai dan harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Indarwati *et al.*, 2022). Kinerja pegawai sebagai penilaian untuk memperoleh hasil dari pekerjaan setiap pegawai pada suatu organisasi dengan tugas serta tanggung jawab pada periode waktu tertentu, untuk mencapai tujuan organisasi (Mahmudah *et al.*, 2022).

Kinerja pegawai adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan

untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri (Marbun & Jufrizen, 2022). Kinerja pegawai adalah keseluruhan kualitas dan kuantitas kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sebagai tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi kepada pegawainya (Anggraini et al., 2021). Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai usaha seorang pegawai untuk mencapai tujuan melalui produktivitas kerja yang dihasilkan secara kuantitas dan kualitas (Sari & Saputra, 2022).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, mencakup kualitas dan kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, diukur melalui pencapaian tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu, serta melibatkan proses dan tahapan yang harus dilalui untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hamali (2018) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang dapat dibagi sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Ini adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan merupakan karakteristik bawaan atau perkembangan sejak lahir. Faktor ini meliputi sifat, kemampuan, keadaan fisik, dan keadaan psikologis individu

2. Faktor Internal Lingkungan Organisasi

Karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja, yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Dukungan ini mencakup fasilitas yang tersedia, hubungan dengan rekan kerja, dan atmosfer di tempat kerja.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Ini adalah faktor yang berasal dari luar organisasi dan tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri. Faktor ini dapat memengaruhi kinerja, seperti meningkatnya inflasi yang dapat mengurangi daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diimbangi dengan kenaikan upah yang sepadan, ini dapat menyebabkan penurunan kinerja.

Hal ini menggambarkan bagaimana faktor internal dan eksternal, baik dari dalam maupun di luar organisasi, berkontribusi pada pengaruh terhadap kinerja dari pegawai tersebut.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian menurut Afandi (2018) adalah:

1. Kualitas hasil kerja, berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dicapai karyawan.
2. Kuantitas hasil kerja, berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dihasilkan karyawan dan biasanya diukur dalam bentuk angka atau padanan angka.
3. Ketepatan waktu, berkaitan dengan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan
4. Kerjasama, berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi atau bekerjasama dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal.
5. Inisiatif kerja, berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk memutuskan ataupun melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, dan berusaha untuk terus bergerak melakukan pekerjaan walaupun dalam keadaan sulit.

6. Kedisiplinan pegawai, berkaitan dengan tingkat kedisiplinan baik dari ketaatan seorang pegawai terhadap aturan yang sudah ditetapkan.

2.4. Pengujian Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Knowledge sharing berperan penting dalam memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di tempat kerja. Ketika karyawan secara aktif berbagi pengetahuan, baik dalam bentuk tacit maupun eksplisit, mereka tidak hanya membantu rekan kerja memahami tugas atau masalah tertentu tetapi juga menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan suportif. Proses berbagi pengetahuan ini mendorong rasa saling percaya, memperkuat ikatan sosial, dan membangun semangat kolektif di antara karyawan. Sebagai hasilnya, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk melakukan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, dan mengambil inisiatif semua ini adalah elemen penting dari OCB. Dengan demikian, *knowledge sharing* dapat meningkatkan OCB.

Penelitian Husin et al., (2021) mengemukakan bahwa hasil yang didapat menjelaskan adanya perilaku *knowledge sharing* dari pegawai dalam suatu organisasi akan memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian Sa`adah & Rijanti (2022) mengemukakan bahwa adanya *knowledge sharing* dalam suatu organisasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan OCB. Hal ini diperkuat dengan

hasil penelitian Nelwan & Lengkong (2024) yang menjelaskan bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh positif terhadap meningkatnya OCB. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.4.2. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai

Knowledge sharing sebagai proses pertukaran pengetahuan, baik tacit maupun eksplisit, antar individu dalam suatu kelompok atau komunitas melalui berbagai platform seperti dunia maya, pertemuan langsung, komunitas praktis, grup, forum, dan sebagainya. Praktik *knowledge sharing* di perusahaan tidak hanya dianggap sebagai strategi yang menguntungkan bagi perusahaan itu sendiri, tetapi juga sebagai cara untuk memperkuat hubungan interpersonal di antara para pegawai. Adanya budaya *knowledge sharing* yang baik dalam suatu organisasi, bukan hanya memberikan manfaat pada tingkat organisasional, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Keberhasilan kinerja pegawai dapat dicapai secara optimal ketika pegawai dapat memperoleh *knowledge sharing*, termasuk pengetahuan yang diperoleh dari rekan kerja.

Penelitian Husin et al., (2021) yang mengemukakan bahwa adanya perilaku *knowledge sharing* dalam suatu organisasi akan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Sa`adah & Rijanti (2022) juga mengemukakan dengan semakin baik perilaku *knowledge sharing* yang dilakukan oleh pegawai akan memberikan dampak positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Darmastuti & Rini (2023)

yang menyatakan bahwa tingginya perilaku *knowledge sharing* dari pegawai dapat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Suparjo et al., (2023) mengemukakan dengan *knowledge sharing* yang semakin baik akan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.4.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tanggung jawab pekerjaan formal mereka. Hal ini mencakup tindakan yang melebihi deskripsi pekerjaan mereka dan bertujuan untuk memberikan manfaat tambahan bagi organisasi. Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, karena akan memberikan kontribusi ekstra di luar tugas-tugas mereka yang formal, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka secara keseluruhan. OCB bisa menghasilkan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan efisien. Ketika pegawai membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, atau memberikan dukungan, hal ini dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Oleh sebab itu, OCB tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian Husin et al., (2021) menyatakan dengan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi akan memberikan kontribusi positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Sa`adah & Rijanti (2022) yang menyatakan bahwa dengan

tingginya perilaku OCB akan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian Utami et al., (2022) juga menyatakan bahwa dengan tingginya perilaku OCB dalam suatu instansi akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Nijhawan et al., (2023) yang menyatakan bahwa perilaku OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.4. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Knowledge sharing berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika pegawai aktif berbagi pengetahuan, keterampilan, dan informasi dengan rekan kerja, mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung. Proses ini tidak hanya memperkaya kemampuan individu, tetapi juga memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal mereka, seperti membantu rekan, bekerja sama, dan mengambil inisiatif. OCB, yang mencakup perilaku positif ini, berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan *knowledge sharing* dengan peningkatan kinerja pegawai. Melalui OCB, *knowledge sharing* memperkuat komitmen pegawai untuk berkontribusi lebih dalam pada tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Husin et al., (2021) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja. Pegawai yang aktif berbagi pengetahuan cenderung menunjukkan perilaku OCB. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai, karena OCB memperkuat efek positif dari *knowledge sharing* terhadap produktivitas dan efektivitas kerja. Penelitian Sa`adah & Rijanti (2022) juga menunjukkan hasil serupa, di mana OCB memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya OCB, pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai menjadi lebih signifikan, karena pegawai yang berperilaku OCB cenderung lebih produktif dan berkontribusi positif bagi organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai

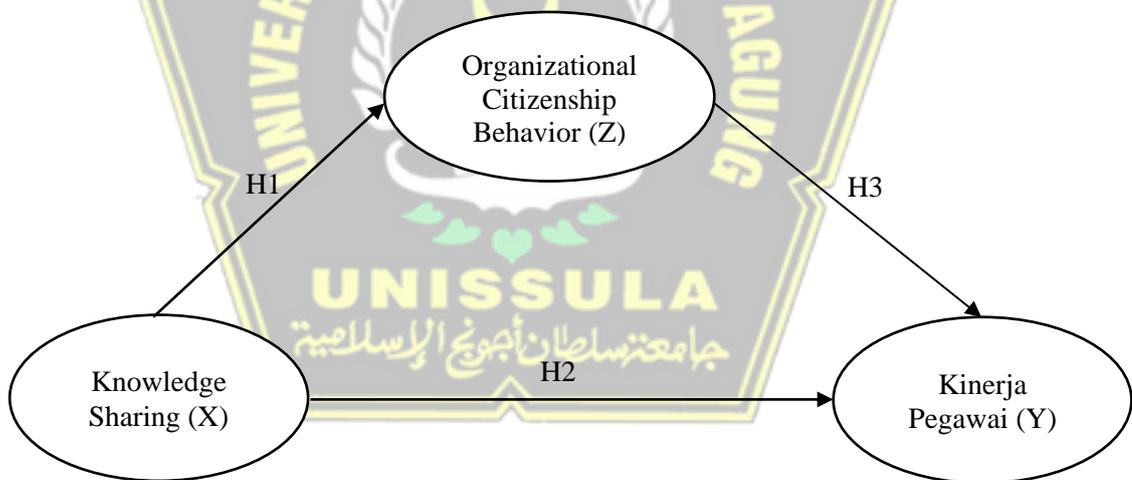
2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian dapat diinterpretasikan sebagai gambaran alur berpikir dalam sebuah penelitian, yang menggambarkan hubungan antara konsep-konsep yang akan diteliti atau diukur. Dalam kerangka berpikir ini, terlihat bagaimana variabel bebas memengaruhi variabel intervening, serta bagaimana variabel bebas dan variabel intervening memengaruhi variabel terikat. Pengembangan model penelitian memberikan ilustrasi tentang pengaruh *knowledge sharing* terhadap

kinerja pegawai dengan melibatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

Pengembangan model penelitian akan memberikan gambaran mengenai pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kinerja pegawai. *Knowledge sharing* yang semakin tinggi dilakukan oleh pegawai yang ada dalam suatu organisasi, akan memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan *Organizational Citizenship behavior*, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada paradigma positivisme dan digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Data dikumpulkan dilakukan menggunakan alat-alat penelitian dan dianalisis secara kuantitatif atau statistik untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang ditentukan (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini juga memiliki sifat hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Hal ini karena dalam penelitian terdapat beberapa variabel, yaitu variabel independen (yang memengaruhi), dan variabel dependen (yang dipengaruhi). Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan tiga variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari *knowledge sharing* (X), variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* (Z), dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dapat didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang

menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2016). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPP Pratama Batang dengan jumlah 105 pegawai.

Mengingat jumlah populasi pada penelitian ini hanya 105 orang pegawai yang bekerja di KPP Pratama Batang, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 105 responden.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data memainkan peran krusial dalam penelitian, karena mempengaruhi jenis dan metode pengumpulan data yang akan diterapkan. Terdapat dua jenis utama sumber data, antara lain:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya melalui metode seperti wawancara, survei, atau observasi. Data ini diperoleh secara langsung dari subjek penelitian atau objek yang sedang diteliti, sehingga memberikan informasi yang relevan dan spesifik sesuai dengan tujuan penelitian (Indriantoro & Supomo, 2018). Data primer pada penelitian ini akan diambil dari pegawai KPP Pratama Batang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada sebelumnya, bukan dari pengumpulan data langsung oleh peneliti. Data ini biasanya diperoleh melalui dokumen, laporan, publikasi, atau sumber lain yang telah diterbitkan dan dikumpulkan oleh pihak ketiga (Indriantoro & Supomo, 2018).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner. Kuesioner adalah suatu metode pengumpulan informasi yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau penjelasan terstruktur kepada responden dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban dari responden (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, kuesioner yang akan diberikan kepada responden bersifat sebagai pertanyaan tertutup, dimana kuesioner tersebut sampai saat ini menyajikan pertanyaan yang harus dijawab oleh responden secara terorganisir tentang reaksi yang akan diberikan.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1) Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen yang digunakan yaitu *Knowledge Sharing* (X).

2) Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja pegawai (Y).

3) Variabel Intervening

Variabel antara yang letaknya di tengah-tengah variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel interveningnya yaitu *Organizational Citizenship Behavior (Z)*.

Definisi operasional variabel yaitu proses mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan pada karakteristik yang diamati, dan memungkinkan bagi seorang peneliti untuk mengobservasi atau melakukan pengukuran secara cermat pada suatu objek atau fenomena. Proses mendefinisikan artinya menggambarkan variabel dengan sedemikian rupa, sehingga variabel hanya akan memiliki satu makna atau tidak mempunyai makna ganda (Nurdin & Hartati, 2019). Definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	<i>Knowledge Sharing (X)</i>	Proses interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antara individu-individu dalam suatu komunitas atau organisasi, baik secara tatap muka maupun melalui media lain, mencakup pertukaran pengetahuan tacit dan eksplisit, yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru, memperkaya pemahaman, dan membangun landasan bersama untuk kolaborasi di seluruh organisasi	1. Kesiediaan berbagi pengetahuan 2. Kesiediaan berbagi informasi 3. Kesiediaan berbagi keahlian 4. Kesiediaan berbagi ide 5. Kesiediaan berbagi turnment (pengalaman)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Perilaku sukarela dari karyawan yang tidak termasuk dalam tugas formal atau uraian jabatan mereka, namun secara positif berkontribusi terhadap efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi, yang mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, kepatuhan terhadap aturan, loyalitas, dan inisiatif individu, yang meskipun tidak dihargai melalui sistem imbalan formal, secara keseluruhan mendukung kinerja dan fungsi organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku membantu rekan kerja (<i>Altruism</i>) 2. Dedikasi terhadap pekerjaan (<i>Conscientiousness</i>) 3. Perilaku sportivitas (<i>Sportsmanship</i>) 4. Perilaku menghindari konflik (<i>Courtesy</i>) 5. Partisipasi dalam organisasi (<i>Civic Virtue</i>)
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, mencakup kualitas dan kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, diukur melalui pencapaian tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu, serta melibatkan proses dan tahapan yang harus dilalui untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerjasama 5. Inisiatif kerja 6. Kedisiplinan pegawai

Semuanya diukur dengan menggunakan skala semantik 1 sampai dengan 5.

Sangat
tidak
setuju

1

2

3

4

5

Sangat
setuju

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, serta masa kerja responden. Sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel *knowledge sharing*, *Organizational Cizenship Behavior* dan kinerja pegawai.

3.6.2. Analisis PLS

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Membangun model berdasarkan telaah teoritis yang kuat.
2. Membuat diagram jalur yang menghubungkan variabel-variabel yang akan digunakan setelah mengembangkan diagram jalur sehingga menjadi lebih mudah dalam menginterpretasikan hubungan dari model yang dikembangkan pada penelitian teoritis.
3. Langkah berikutnya adalah melakukan pengujian instrumen penelitian
 - 1) Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* ≥ 0.7 adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat

nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

Discriminant Validity dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

2) Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

4. Melakukan uji model atau Goodness of Fit, yang meliputi:

1) Uji *R-Square* (R^2)

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi *R-Square* (R^2) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* (R^2) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria R^2 terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai R^2 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

2) Uji f-Square (f^2)

Pengujian *f-Square* dilakukan untuk mengetahui pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Menurut Ghozali (2021), kriteria pengukuran *f-Square* sebagai berikut:

- a) Nilai f^2 0,35 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh besar.
- b) Nilai f^2 0,15 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh menengah atau sedang.
- c) Nilai f^2 0,02 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh kecil.

3) *Q Square* (Q^2)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya Q^2 yang didapat dari $(1 - SSE/SSO)$. SSE adalah *Sum Square Error* dan SSO adalah *Sum Square Observation*.

5. Analisis *Path Coefficient*

Path Coefficient merupakan suatu model analisis jalur yang sistematis untuk membandingkan berbagai jalur yang bisa memengaruhi secara langsung atau tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2021).

6. Melakukan uji hipotesis

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Model yang diuji dapat mempergunakan asumsi bahwa data tidak harus berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan indikator tidak harus dalam bentuk refleksif karena dapat pula berbentuk formatif (Ghozali, 2021). Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., (2014) menjelaskan dalam menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali, 2021).

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai t-hitung > t- tabel (1.96) pada taraf signifikansi 5% maka diterima atau signifikan (Ghozali, 2021).

7. Melakukan Uji Mediasi

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent eksogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel *knowledge sharing* dan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahapan hasil penelitian dan pembahasan diawali dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang mencakup variabel-variabel seperti *knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai. Data yang diperoleh kemudian diolah dalam bentuk tabel dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Selanjutnya, hasil penelitian disajikan dengan memulai analisis deskriptif, meliputi karakteristik responden dan gambaran variabel penelitian yang ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi. Hasil analisis ini menjadi dasar untuk pembahasan lebih lanjut mengenai pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi mengenai profil responden merupakan komponen penting dalam penelitian ini, karena memberikan gambaran lengkap mengenai karakteristik subjek yang diteliti. Penelitian ini melibatkan 105 pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang, yang berlokasi di Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah. Data demografis para responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner, mencakup empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan yang telah ditempuh, dan masa kerja masing-masing

responden. Berikut ini disajikan hasil lengkap mengenai karakteristik demografis responden tersebut:

Tabel 4.1
Identitas Responden Penelitian

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	59	56,2
	Perempuan	46	43,8
	Total	105	100
Usia	≤ 25 tahun	3	2,9
	26 – 30 tahun	13	12,4
	31 – 35 tahun	19	18,1
	36 – 40 tahun	33	31,4
	41 – 45 tahun	16	15,2
	46 – 50 tahun	11	10,5
	> 50 tahun	10	9,5
	Total	105	100
Pendidikan	Diploma	20	19,0
	Sarjana	76	72,4
	Pascasarjana	9	8,6
	Total	105	100
Lama Kerja	01 – 05 tahun	5	4,8
	06 – 10 tahun	20	19,0
	11 – 15 tahun	26	24,8
	16 – 20 tahun	27	25,7
	21 – 25 tahun	13	12,4
	26 – 30 tahun	9	8,6
	> 30 tahun	5	4,8
	Total	105	100

Sumber : Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.1 menyajikan karakteristik demografis dari 105 pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 59 orang (56,2%), sedangkan perempuan berjumlah 46 orang (43,8%). Proporsi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di KPP Pratama Batang lebih banyak didominasi oleh laki-laki, namun keterwakilan perempuan juga cukup signifikan, mencerminkan distribusi gender yang relatif

seimbang dalam lingkungan kerja ini. Hal ini dapat menggambarkan peluang yang sama bagi laki-laki dan perempuan untuk bekerja di sektor perpajakan.

Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 36–40 tahun, yaitu sebanyak 33 orang (31,4%), sedangkan paling sedikit berusia 25 tahun sebanyak 3 orang (2,9%). Dominasi pada usia 36–40 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif menengah hingga matang. Usia ini sering kali dikaitkan dengan puncak produktivitas serta keseimbangan antara pengalaman dan energi kerja yang optimal, sehingga dapat berkontribusi signifikan terhadap pelaksanaan tugas di KPP Pratama Batang.

Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana sebanyak 76 orang (72,4%), sedangkan paling sedikit memiliki pendidikan pascasarjana sebanyak 9 orang (8,6%). Mayoritas responden berpendidikan sarjana menunjukkan bahwa pekerjaan di KPP Pratama Batang memerlukan tingkat pendidikan yang cukup tinggi, khususnya untuk mendukung kemampuan analisis, penguasaan regulasi perpajakan, serta pengelolaan administrasi secara profesional. Jumlah pegawai dengan gelar pascasarjana juga menunjukkan adanya individu dengan kompetensi yang lebih tinggi, meskipun jumlahnya relatif kecil.

Berdasarkan lama kerja, sebagian besar pegawai memiliki masa kerja antara 16–20 tahun sebanyak 27 orang (25,7%), sedangkan paling sedikit pegawai dengan masa kerja lebih dari 30 tahun atau kurang dari 5 tahun masing-masing hanya berjumlah 5 orang (4,8%). Dominasi pada masa kerja 16–20 tahun mencerminkan tingkat loyalitas yang tinggi dari pegawai terhadap organisasi. Hal ini juga

menunjukkan bahwa KPP Pratama Batang memiliki tenaga kerja yang mapan dan berpengalaman, yang merupakan aset penting dalam memastikan stabilitas dan kualitas pelayanan di kantor tersebut.

4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis variabel deskriptif bertujuan untuk memahami respon responden terhadap variabel *knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai. Untuk menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Di mana:

F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.

F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.

F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.

F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.

F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 105) : 5 = 21$, hingga $(5 \times 105) : 5 = 105$, dengan rentang nilai sebesar $105 - 21 = 84$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 84 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 28 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

21,00 – 49,00 = Rendah

49,01 – 77,00 = Sedang

77,01 – 105,00 = Tinggi

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.2.1. Variabel *Knowledge Sharing*

Tanggapan responden terhadap variabel *knowledge sharing* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Tanggapan Responden terhadap *Knowledge Sharing*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kesediaan berbagi pengetahuan	0	0	0	0	3	9	49	196	53	265	94,00	Tinggi
Kesediaan berbagi informasi	0	0	2	4	12	36	52	208	39	195	88,60	Tinggi
Kesediaan berbagi keahlian	0	0	0	0	7	21	53	212	45	225	91,60	Tinggi
Kesediaan berbagi ide	0	0	0	0	6	18	54	216	45	225	91,80	Tinggi
Kesediaan berbagi turnment	0	0	0	0	3	9	54	216	48	240	93,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											91,80	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.2 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel *knowledge sharing* dengan nilai rata-rata indeks sebesar 91,80, yang masuk dalam kriteria tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa para responden secara umum memiliki tingkat kesediaan yang tinggi untuk berbagi pengetahuan, informasi, keahlian, ide, dan turnment (pengalaman). Kesediaan berbagi ini sangat penting dalam konteks organisasi, karena mendukung penyebaran informasi dan pemanfaatan pengetahuan kolektif, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tingginya nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang

cenderung memiliki budaya berbagi yang kuat, sehingga dapat memperkuat kolaborasi, inovasi, dan pemecahan masalah di lingkungan kerja.

Nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator kesediaan berbagi pengetahuan (94,00), yang mengindikasikan bahwa responden paling terbuka untuk membagikan pengetahuan mereka dengan rekan kerja. Hal ini mencerminkan adanya kepercayaan dan semangat kolaborasi di antara pegawai. Sebaliknya, nilai indeks terendah terdapat pada indikator kesediaan berbagi informasi (88,60), meskipun tetap berada dalam kriteria tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa berbagi informasi, seperti data atau dokumen penting, masih sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, kemungkinan karena sifat informasi tersebut yang sensitif atau memerlukan izin tertentu sebelum dibagikan. Perbedaan ini menggambarkan bahwa meskipun berbagi informasi penting bagi organisasi,

4.1.2.2. Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tanggapan Responden terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Perilaku membantu rekan kerja (<i>Altruism</i>)	0	0	0	0	10	30	58	232	37	185	89,40	Tinggi
Dedikasi terhadap pekerjaan (<i>Conscientiousness</i>)	0	0	1	2	19	57	56	224	29	145	85,60	Tinggi
Perilaku sportivitas (<i>Sportsmanship</i>)	0	0	0	0	12	36	61	244	32	160	88,00	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Perilaku menghindari konflik (<i>Courtesy</i>)	0	0	0	0	9	27	55	220	41	205	90,40	Tinggi
Partisipasi dalam organisasi (<i>Civic Virtue</i>)	0	0	3	6	21	63	57	228	24	120	83,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											87,36	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.3 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan nilai rata-rata indeks sebesar 87,36 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai KPP Pratama Batang secara umum memiliki perilaku OCB yang baik, seperti membantu rekan kerja (*altruism*), dedikasi terhadap pekerjaan (*conscientiousness*), sportivitas, menghindari konflik (*courtesy*), dan partisipasi dalam organisasi (*civic virtue*). Perilaku-perilaku ini mencerminkan komitmen individu untuk memberikan kontribusi lebih dari tugas formal mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Tingginya nilai rata-rata indeks menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Batang memiliki kesadaran kolektif yang kuat untuk mendukung keberhasilan organisasi melalui tindakan proaktif dan hubungan interpersonal yang positif.

Nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator *courtesy* atau perilaku menghindari konflik (90,40), yang mencerminkan tingginya kesadaran responden untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, menghindari gesekan yang dapat mengganggu lingkungan kerja, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Sementara itu, nilai indeks terendah ditemukan pada indikator *civic virtue* atau

partisipasi dalam organisasi (83,40). Meskipun berada dalam kriteria tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan responden dalam aktivitas organisasi, seperti menghadiri rapat atau memberikan masukan terhadap kebijakan, masih lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Perbedaan ini dapat menggambarkan bahwa meskipun pegawai memiliki komitmen terhadap organisasi, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan atau aktivitas formal organisasi memerlukan dorongan lebih, misalnya melalui peningkatan komunikasi atau insentif tertentu.

4.1.2.3. Variabel Kinerja Pegawai

Tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas hasil kerja	0	0	0	0	5	15	74	296	26	130	88,20	Tinggi
Kuantitas hasil kerja	0	0	0	0	7	21	75	300	23	115	87,20	Tinggi
Ketepatan waktu	0	0	0	0	12	36	67	268	26	130	86,80	Tinggi
Kerjasama	0	0	0	0	11	33	62	248	32	160	88,20	Tinggi
Inisiatif kerja	0	0	3	6	17	51	62	248	23	115	84,00	
Kedisiplinan pegawai	0	0	0	0	3	9	67	268	35	175	90,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											87,47	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.4 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai rata-rata indeks sebesar 87,47, yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang secara

umum memiliki kinerja yang baik, terlihat dari kemampuan mereka dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang optimal, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, menjalin kerja sama yang baik, menunjukkan inisiatif, serta menjaga kedisiplinan. Tingginya nilai rata-rata ini mencerminkan bahwa pegawai tidak hanya memenuhi standar kerja yang diharapkan, tetapi juga berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Setiap indikator yang diukur memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai didukung oleh kemampuan individu, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator kedisiplinan pegawai (90,40), yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kepatuhan yang sangat baik terhadap aturan dan prosedur kerja. Hal ini penting karena kedisiplinan merupakan fondasi utama untuk menjaga stabilitas dan efisiensi operasional dalam organisasi. Di sisi lain, nilai indeks terendah ditemukan pada indikator inisiatif kerja (84,00). Meskipun masih dalam kategori tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa pegawai relatif kurang proaktif dalam mengambil langkah atau ide baru tanpa instruksi langsung. Rendahnya nilai inisiatif dibandingkan indikator lainnya dapat mengindikasikan adanya kebutuhan untuk meningkatkan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan otonomi dalam pengambilan keputusan.

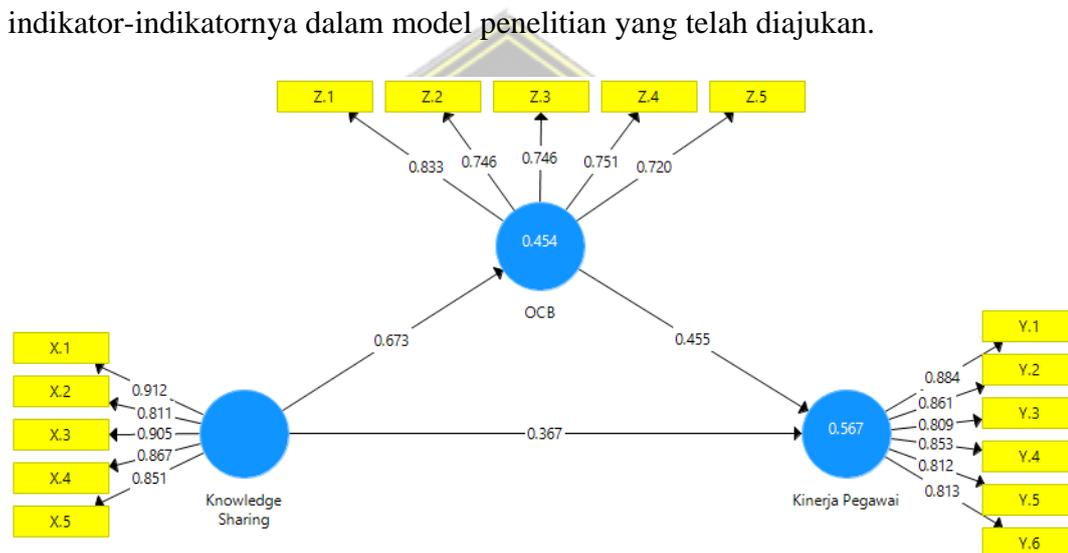
4.2. Analisis Inferensial

Tahapan analisis inferensial melibatkan sejumlah pengujian statistik yang dilakukan secara sistematis. Proses ini mencakup langkah-langkah seperti pengujian validitas instrumen, pengujian reliabilitas data, evaluasi model

penelitian, *path coefficient*, pengujian hipotesis, serta analisis mediasi. Setiap tahapan pengujian akan dijelaskan secara terperinci pada bagian berikutnya:

4.2.1. Outer Model

Analisis data yang menggunakan perangkat lunak Smart Partial Least Square (SMART-PLS) menghasilkan temuan penting terkait *outer model*, yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya dalam model penelitian yang telah diajukan.



Gambar 4.1. Outer Model

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* diukur menggunakan lima indikator (X.1–X.5), variabel *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan lima indikator (Z.1–Z.5), dan variabel kinerja pegawai diukur menggunakan enam indikator (Y.1–Y.6). Setiap panah yang menghubungkan konstruk laten ke indikator-indikator tersebut menandakan bahwa penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Indikator reflektif ini berfungsi untuk menjelaskan atau mencerminkan karakteristik variabel secara lebih

mendalam melalui pernyataan-pernyataan yang digunakan. Berdasarkan gambar tersebut, pengujian validitas dan reliabilitas konstruk akan dijelaskan lebih lanjut

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Pengujian validitas konvergen untuk setiap indikator variabel atau konstruk dilakukan dengan dua metode. Metode pertama adalah memeriksa nilai *loading factor* yang tercantum pada tabel *outer loading*. Jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7, indikator tersebut dinyatakan valid. Hasil *loading factor* dari setiap indikator dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Hasil Outer Loading

	Knowledge Sharing	OCB	Kinerja Pegawai
X.1	0,912		
X.2	0,811		
X.3	0,905		
X.4	0,867		
X.5	0,851		
Z.1		0,833	
Z.2		0,746	
Z.3		0,746	
Z.4		0,751	
Z.5		0,720	
Y.1			0,884
Y.2			0,861
Y.3			0,809
Y.4			0,853
Y.5			0,812
Y.6			0,813

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.5 menjelaskan bahwa nilai *loading factor* untuk setiap item pernyataan pada masing-masing variabel atau konstruk lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dari variabel *knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai bisa dikatakan valid.

Pengujian validitas konvergen kedua dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Jika nilai AVE lebih besar dari 0,5, maka indikator dianggap valid. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
Knowledge Sharing	0,757
OCB	0,578
Kinerja Pegawai	0,704

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel, yaitu *knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai, lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengukuran setiap konstruk atau variabel ini dianggap valid.

Uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan hasil *output* dari *Fornell-Larcker Criterion*, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel dengan korelasi antarvariabel lainnya. Suatu variabel dianggap valid secara diskriminan jika nilai akar dari AVE lebih besar daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Hasil *output Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja Pegawai	Knowledge Sharing	OCB
Kinerja Pegawai	0,839		
Knowledge Sharing	0,673	0,870	
OCB	0,702	0,673	0,760

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.7 mengemukakan jika hasil *output Fornell-Larcker Criterion*, diperoleh nilai akar AVE untuk masing-masing variabel lebih besar dinandingkan nilai korelasi antarvariabelnya. Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,839, dimana nilai tersebut lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain. Variabel *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* juga memiliki nilai akan AVE yang lebih besar dari nilai korelasinya. Dapat disimpulkan setiap variabel telah memenuhi validitas diskriminan.

4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk memastikan konsistensi alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas variabel dilakukan dengan mengacu pada nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Jika nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70, maka variabel tersebut dianggap reliabel. Berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas:

Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Knowledge Sharing	0,919	0,940
OCB	0,820	0,872
Kinerja Pegawai	0,916	0,935

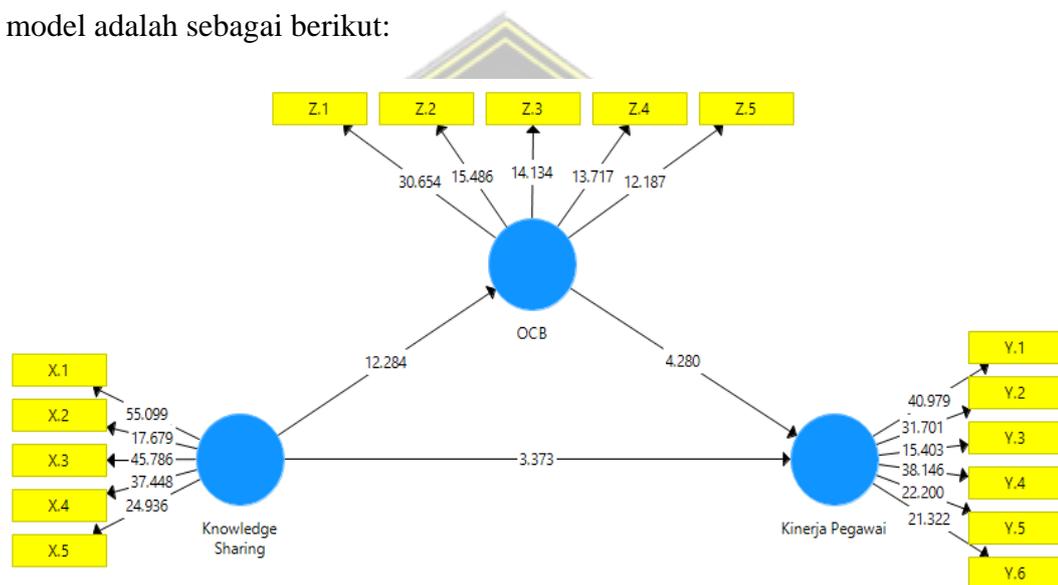
Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.8 mengemukakan jika dari hasil *output*, diperoleh nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* masing-masing variabel *knowledge sharing*,

Organizational Citizenship Behavior, dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,70. Artinya pengukuran setiap variabel adalah reliabel. Hasil ini menandakan jika semua pengukuran variabel telah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap penelitian.

4.2.2. Inner Model

Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS diperoleh gambar inner model adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2. Inner Model

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa, inner model tersebut menjelaskan hubungan antara *Knowledge Sharing*, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan *Kinerja Pegawai* menggunakan pendekatan pemodelan persamaan struktural (SEM). *Knowledge Sharing* berperan sebagai variabel independen dengan lima indikator (X.1 – X.5), yang secara langsung memengaruhi OCB dan *Kinerja Pegawai* dengan enam indikator (Y.1 – Y.6). OCB berperan sebagai variabel mediasi dengan lima indikator (Z.1 – Z.6) yang menunjukkan kontribusinya dalam memperkuat hubungan antara *Knowledge Sharing* dan *Kinerja Pegawai*. Sementara

itu, Kinerja Pegawai menjadi variabel dependen yang dipengaruhi oleh *Knowledge Sharing* secara langsung maupun melalui OCB, dengan enam indikator yang mengukurnya.

4.2.2.1. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar nilai variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria dalam pengambilan keputusan pada pengujian ini adalah sebagai berikut: nilai *R-Square* sebesar 0,67 menunjukkan model yang kuat, nilai antara 0,33 hingga 0,66 menunjukkan model yang sedang, dan nilai antara 0,19 hingga 0,32 menunjukkan model yang lemah. Hasil pengujian *R-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
OCB	0,454	0,448
Kinerja Pegawai	0,567	0,558

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.9 mengemukakan jika dari hasil *output* menjelaskan nilai *R-Square Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,454. Hasil ini menunjukkan jika variabel *knowledge sharing* dapat menjelaskan variasi *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 45,4%. Nilai *R-Square* tersebut menggambarkan jika model pertama dikategorikan sebagai model yang moderat.

Nilai *R-Square* kinerja pegawai sebesar 0,567. Hasil ini menunjukkan jika variabel *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjelaskan variasi pada variabel kinerja pegawai sebesar 56,7%. Nilai *R-Square*

tersebut menggambarkan jika model kedua dikategorikan sebagai model yang moderat.

4.2.2.2. *f-Square*

Uji *f-square* digunakan untuk mengevaluasi kriteria pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penilaian *f-square* dibagi menjadi tiga, pertama nilai 0,02 – 0,15 masuk dalam kategori pengaruh lemah, nilai 0,15 – 0,35 masuk dalam kategori pengaruh sedang, dan nilai 0,35 atau lebih masuk dalam kategori pengaruh kuat. Hasil *f-square* dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil *f-Square*

	OCB	Kinerja Pegawai
Knowledge Sharing	0,830	0,170
OCB		0,262
Kinerja Pegawai		

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.10 mengemukakan jika dari hasil output diperoleh pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masuk dalam kategori yang kuat dengan nilai sebesar 0,830 karena nilai tersebut lebih besar dari 0,35. Pengaruh *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai masuk dalam kategori pengaruh yang sedang, dengan masing-masing nilai sebesar 0,170 dan 0,262, dimana nilai-nilai tersebut berada pada rentang 0,15 – 0,35.

4.2.2.3. *Q-Square*

Q-Square digunakan untuk menilai sejauh mana model dan estimasi parameternya mampu memprediksi nilai observasi dengan baik. Apabila nilai *Q-*

Q-Square lebih besar dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang relevan. Berikut ini adalah hasil uji *Q-Square*:

Tabel 4.11
Hasil *Q-Square*

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai	630,000	391,858	0,378
Knowledge Sharing	525,000	525,000	
OCB	525,000	399,618	0,239

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.11 mengemukakan jika nilai *Q-Square* dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah 0,239. Nilai tersebut lebih besar dari 0, dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki kemampuan prediktif yang relevan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan untuk nilai *Q-Square* untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,378, yang lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan variabel *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki relevansi prediktif terhadap kinerja pegawai.

4.2.3. Path Coefficient

Uji *path coefficient* bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta pengaruh *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Nilai *path coefficient* berkisar antara -1 hingga 1, di mana nilai antara 0 hingga 1 menunjukkan pengaruh positif, sementara nilai antara -1 hingga 0 menunjukkan pengaruh negatif. Berikut adalah hasil dari *path coefficient* tersebut:

Tabel 4.12
Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Knowledge Sharing -> OCB	0,673	0,686	0,055	12,284	0,000
Knowledge Sharing -> Kinerja Pegawai	0,367	0,355	0,109	3,373	0,001
OCB -> Kinerja Pegawai	0,455	0,468	0,106	4,280	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.12 mengemukakan jika dari hasil output diperoleh bahwa variabel *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya dengan peningkatan *knowledge sharing* akan berbanding lurus dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil tersebut juga menunjukkan jika variabel *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan peningkatan *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai.

4.2.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan 1,96 dan p-value dengan 0,05. Jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$, hipotesis nol (H_0) diterima. Berdasarkan *Structural Equation Modeling* menggunakan *Partial Least Square* (PLS), pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Pengambilan Keputusan
Knowledge Sharing -> OCB	0,673	12,284	0,000	H1 diterima
Knowledge Sharing -> Kinerja Pegawai	0,367	3,373	0,001	H2 diterima
OCB -> Kinerja Pegawai	0,455	4,280	0,000	H3 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.13 mengemukakan jika dari hasil output, pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta pengaruh *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai, dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,673, yang menunjukkan pengaruh positif. Nilai t statistik sebesar 12,284 dengan P-values sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dibandingkan 1,96, dan nilai P-values lebih kecil jika dibandingkan 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu, hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat diterima.

2. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,367, yang menunjukkan pengaruh positif. Nilai *t* statistik 3,373 dengan *P-values* sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *t* statistik lebih besar dibandingkan 1,96, dan nilai *P-values* lebih kecil jika dibandingkan 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,455, yang menunjukkan pengaruh positif. Nilai *t* statistik sebesar 4,280 dengan *P-values* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *t* statistik lebih besar dibandingkan 1,96, dengan nilai *P-values* lebih kecil jika dibandingkan 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, yang berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

4.2.5. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengkaji pengaruh variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Proses ini dievaluasi berdasarkan nilai t statistik yang terdapat dalam tabel *Specific Indirect Effects*, yang dianalisis menggunakan Smart Partial Least Square (Smart-PLS). Hasil dari uji mediasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Pengambilan Keputusan
Knowledge Sharing -> OCB -> Kinerja Pegawai	0,307	3,853	0,000	3,853

Sumber: Data primer diolah, 2024.

Tabel 4.14 mengemukakan bahwa nilai t statistik pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 3,853, dengan P-values sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dari 1,96, dan nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Dapat disimpulkan jika hipotesis empat (H4) yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai dapat diterima

4.3. Pembahasan

Pembahasan pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta pengaruh *knowledge sharing* dan *Organizational*

Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada KPP Pratama Batang

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis satu diterima, yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan adanya kegiatan berbagi pengetahuan secara sukarela dan kolaboratif yang mencakup informasi, pengalaman, serta keterampilan yang relevan, maka dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* yang dilakukan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan secara sukarela di KPP Pratama Batang menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong perilaku kerja yang melampaui tanggung jawab formal. Ketika pegawai aktif berbagi informasi, pengalaman, dan keterampilan yang relevan, hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga mempererat hubungan sosial antarpegawai, mendorong kerja sama, dan menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung. Pengaruh positif ini mencerminkan bahwa budaya berbagi pengetahuan yang terstruktur dan didukung oleh organisasi mampu meningkatkan dimensi OCB, seperti membantu rekan kerja (altruism), menjaga hubungan baik (courtesy), dan berpartisipasi aktif dalam

organisasi (civic virtue). Dengan demikian, pengelolaan knowledge sharing yang optimal dapat menjadi strategi penting untuk memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi dan memperbaiki kinerja tim secara keseluruhan.

Hasil analisis tersebut sejalan dengan deskripsi variabel knowledge sharing yang menunjukkan nilai rata-rata indeks sebesar 91,80 dalam kategori tinggi, di mana indikator-indikator seperti kesediaan berbagi pengetahuan, informasi, keahlian, ide, dan turnment mendapat respons positif dari responden. Tingginya indeks ini mencerminkan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang memiliki budaya berbagi pengetahuan yang baik, baik secara formal maupun informal. Aktivitas berbagi ini tidak hanya menciptakan aliran informasi yang efektif tetapi juga memperkuat kerja sama tim dan rasa saling percaya antarpegawai. Hal ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan demikian, indikator *knowledge sharing* yang sudah kuat menjadi landasan penting dalam membangun perilaku kerja yang lebih proaktif dan kolaboratif. Hasil tersebut telah mendukung hasil penelitian Husin et al., (2021); Sa'adah & Rijanti (2022); dan Nelwan & Lengkong (2024) yang menjelaskan bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh positif terhadap meningkatnya OCB.

2. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Batang

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis dua diterima, yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang

bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan adanya kegiatan berbagi pengetahuan terstruktur yang memfasilitasi transfer keahlian, pengalaman, praktik terbaik melalui mekanisme kolaboratif dan sistematis, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

Hasil ini menegaskan pentingnya aktivitas berbagi pengetahuan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja di KPP Pratama Batang. Ketika pengetahuan, keahlian, dan pengalaman dibagikan secara sistematis dan kolaboratif, pegawai mendapatkan akses ke informasi yang lebih baik, solusi yang inovatif, dan cara kerja yang lebih efisien. Hal ini berkontribusi pada peningkatan aspek-aspek kinerja seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, kerjasama tim, inisiatif, serta kedisiplinan pegawai. Dengan *knowledge sharing* yang terstruktur, pegawai dapat saling melengkapi kemampuan dan mempercepat penyelesaian tugas dengan hasil yang optimal, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Hasil tersebut sejalan dengan deskripsi variabel *knowledge sharing* yang memiliki nilai rata-rata indeks sebesar 91,80 dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang aktif dalam berbagi pengetahuan, informasi, keahlian, ide, dan turment. Aktivitas berbagi pengetahuan ini menciptakan aliran informasi yang efektif antarpegawai, memperkuat keterampilan individu, dan mempercepat adopsi praktik terbaik di seluruh organisasi. Dengan adanya mekanisme berbagi yang terstruktur, pegawai tidak hanya memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga meningkatkan

efisiensi dan kualitas dalam menyelesaikan tugas. Hal ini mendukung hasil analisis yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang kuat berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik dari segi kualitas hasil kerja maupun dalam aspek kerjasama dan kedisiplinan, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Husin et al., (2021); Sa`adah & Rijanti (2022); Darmastuti & Rini (2023); Suparjo et al., (2023) yang mengemukakan dengan *knowledge sharing* yang semakin baik akan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Batang

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis tiga diterima, yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya, dengan adanya perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, mencakup altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sipil yang mendorong kerjasama tim, saling membantu, dan menciptakan lingkungan kerja positif, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

Hasil tersebut menggarisbawahi pentingnya perilaku sukarela yang melampaui tugas formal dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Perilaku seperti altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sipil

berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu. Pegawai yang secara sukarela membantu rekan kerja, menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan, serta berpartisipasi aktif dalam menjaga suasana kerja yang kondusif, cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. OCB yang tinggi memfasilitasi sinergi antara individu dan tim, yang berkontribusi langsung terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hasil tersebut sejalan dengan deskripsi variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang memiliki nilai rata-rata indeks sebesar 87,36 dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai di KPP Pratama Batang menunjukkan perilaku positif yang melampaui kewajiban formal mereka. Indikator-indikator seperti altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sipil menjadi bagian integral dari interaksi antarpegawai yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang saling mendukung dan penuh kerjasama. Perilaku-perilaku tersebut mendorong pegawai untuk lebih proaktif, membantu rekan kerja, dan menjaga suasana kerja yang kondusif, yang berujung pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, OCB yang tinggi dapat diartikan sebagai faktor kunci yang memperkuat hubungan sosial dan kolaboratif di tempat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan kinerja pegawai yang optimal. Hasil ini telah mendukung penelitian Husin et al., (2021); Sa`adah & Rijanti (2022); Utami et al., (2022); dan Nijhawan et al., (2023) yang menyatakan bahwa perilaku OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada KPP Pratama Batang

Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis empat diterima, yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini terlihat dari original sample yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96, dan nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, sehingga *knowledge sharing* yang tinggi dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Pratama Batang.

Hasil analisis yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai menyoroti peran penting dari OCB sebagai penghubung antara berbagi pengetahuan dan peningkatan kinerja. Pengetahuan yang dibagikan secara efektif dan kolaboratif dalam organisasi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat hubungan sosial dan interaksi antarpegawai, yang pada gilirannya mendorong perilaku sukarela yang melampaui kewajiban formal (seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi). Dengan meningkatnya OCB, tercipta lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, yang memfasilitasi peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan

yang terstruktur dan efektif dapat memberikan dampak yang lebih besar pada kinerja pegawai jika diikuti dengan peningkatan OCB yang mendorong kerja sama, dedikasi, dan sikap proaktif di tempat kerja. Hasil ini telah mendukung penelitian Husin et al., (2021); dan Sa`adah & Rijanti (2022) yang menyatakan jika OCB memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di KPP Pratama Batang merupakan hasil dari pendekatan komprehensif yang tidak sekadar memaksimalkan praktik *knowledge sharing*, melainkan juga membangun budaya organisasi yang kondusif melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sinergi antara *knowledge sharing* dan OCB terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam mendorong kinerja dan produktivitas pegawai, yang menunjukkan pentingnya membangun ekosistem kerja yang mendukung pertukaran informasi, kolaborasi, dan semangat prososial dalam organisasi. Oleh sebab itu, kesimpulan yang diambil adalah:

1. *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini menunjukkan jika adanya kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan secara sukarela dan kolaboratif yang mencakup informasi, pengalaman, serta keterampilan yang relevan, maka dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* yang dilakukan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.
2. *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan dengan adanya kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan secara terstruktur yang memfasilitasi transfer keahlian, pengalaman,

praktik terbaik melalui mekanisme kolaboratif dan sistematis, maka dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di KPP Pratama Batang.

3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan dengan adanya perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, mencakup altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, kebajikan sipil yang mendorong kerjasama tim, saling membantu, dan menciptakan lingkungan kerja positif, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai di KPP Pratama Batang.
4. *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini menunjukkan jika *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, sehingga *knowledge sharing* yang tinggi dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Pratama Batang.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran *knowledge sharing* dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini mendukung teori bahwa *knowledge sharing* tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berkontribusi melalui peningkatan OCB. Hal ini memperkuat konsep bahwa perilaku berbagi pengetahuan mendorong

pembentukan lingkungan kerja yang kolaboratif dan memperkaya hubungan interpersonal, yang selanjutnya memotivasi pegawai untuk menunjukkan perilaku *ekstra-role*. Hasil ini mendukung penelitian Husin et al., (2021); Sa`adah & Rijanti (2022); Darmastuti & Rini (2023); Suparjo et al., (2023); Nelwan & Lengkong (2024)

Selain itu, hasil penelitian ini mendukung teori Podsakoff et al. (2018), yang menekankan bahwa karakteristik individu dan organisasi mempengaruhi OCB, sehingga knowledge sharing menjadi salah satu faktor penting dalam membangun perilaku kewarganegaraan organisasi. Penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai hubungan antara variabel mediasi OCB dalam memengaruhi dampak knowledge sharing terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan temuan sebelumnya oleh Husin et al. (2021) dan Sa`adah & Rijanti (2022). Dengan demikian, penelitian ini mengonfirmasi relevansi OCB sebagai mediator strategis dalam konteks pengelolaan kinerja organisasi.

Temuan ini tidak hanya memperkuat fondasi teoritis terkait hubungan antara knowledge sharing, OCB, dan kinerja pegawai, tetapi juga mendorong eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana faktor-faktor organisasi seperti budaya kerja, dukungan pimpinan, dan teknologi dapat memengaruhi efektivitas knowledge sharing dalam meningkatkan OCB dan kinerja secara keseluruhan.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang dapat diimplementasikan oleh organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja

pegawai melalui optimalisasi *knowledge sharing* dan penguatan *Organizational Citizenship Behavior*:

1. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung berbagi pengetahuan antarpegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan *platform digital* untuk berbagi informasi yang lebih interaktif dan mudah diakses oleh semua pegawai, seperti sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*) dan sistem berbasis teknologi atau forum diskusi rutin, serta mendorong praktik berbagi pengalaman melalui kegiatan rutin, seperti forum diskusi atau pelatihan bersama.
2. Untuk meningkatkan OCB, dapat dilakukan dengan menyediakan lebih banyak kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial, seminar, atau workshop yang terkait dengan pengembangan karir dan organisasi. Program pengembangan yang dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi juga akan membantu meningkatkan partisipasi pegawai. Pemberian penghargaan atau pengakuan kepada pegawai yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dapat menjadi insentif yang mendorong pegawai lainnya untuk terlibat lebih banyak dalam kegiatan organisasi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Pengumpulan data yang hanya menggunakan instrumen kuesioner tanpa wawancara langsung dengan responden, serta tidak adanya pertanyaan terbuka

dalam kuesioner tersebut, menyebabkan responden tidak memiliki kesempatan untuk memberikan argumen atau penjelasan lebih lanjut terkait pandangan mereka pada setiap pernyataan yang dikeluarkan, sehingga hal ini dapat menimbulkan bias.

2. Penelitian hanya mencakup tiga variabel utama (*knowledge sharing*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja pegawai), dan tidak mempertimbangkan faktor lain yang juga mungkin memengaruhi kinerja pegawai, sehingga hasil *R-Square* nya masih kurang tinggi.

5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan atas keterbatasan hasil penelitian, disarankan bagi penelitian selanjutnya, meliputi:

1. Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed method*) yang mengombinasikan kuesioner dengan pertanyaan tertutup terbuka. Pendekatan ini akan memberi kesempatan kepada responden untuk memberikan argumen atau penjelasan lebih lanjut mengenai pandangan mereka, sehingga mengurangi potensi bias dan memperkaya kualitatif data.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambahkan satu atau dua variabel bebas lagi. Misalnya seperti variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, *reward*, kepemimpinan transformasional, dan atau variabel lainnya yang diharapkan dengan penambahan beberapa variabel diharapkan dapat meningkatkan kemampuan penelitian untuk memprediksi variabel kepuasan

kerja dan *turnover intention* secara lebih baik dan akurat, dan memperoleh hasil prediksi yang lebih kuat dan meyakinkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Anggraini, A., Tridayanti, H., & Damayanti, E. (2021). The Influence of Work Environment and Perceived Organizational Support on the Employee Performance of PT Y in Surabaya with Employee Engagement as an Intervening Variable. *Jurnal Ekonomi*, 21(1), 35–51.
- Arfan, M. N., & Trisninawati. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkit Bengkulu. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 65–69.
- Chasanah, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh Employee Engagement dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). *Sustainable Business Journal*, 1(2), 93–105.
- Darmastuti, I., & Rini, O. S. (2023). The Role of the Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 7(12), 89–95. <https://doi.org/10.47001/IRJIET/2023.712013>
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Public Health Center During COVID-19 Pandemic. *Frontiers of PsychologyPsychol*, 13(1), 01–05. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.938815/full>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Harahap, A. S. H., & Dilla, D. V. (2020). Pengaruh Motivasi dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu*

Sosial, 1(1), 101–113.

- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Husin, Nurwati, & Hindaryatiningsih, N. (2021). The Effect of Knowledge-Sharing Behaviour on Performance, Mediated by Organisational Citizenship Behaviour (OCB) - Study on Village Facilitators in Wakatobi District, Southeast Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3), 872–890. https://www.ijicc.net/images/Vol_15/Iss_3/15368_Nurwati_2021_E2_R2.pdf
- Indarwati, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. *Sustainable Business Journal*, 1(1), 68–80.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Lengkong, F., Lengkong, V. P. ., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA*, 7(1), 281–290.
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mahmudah, S., Rahayu, Y., & Zuhriatusobah, J. (2022). Peran Gender sebagai Moderasi antara Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 13(1), 132–148.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Marbun, H. S., & Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278.
- Memah, L., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(002), 1–9. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/15687/15207>
- Nelwan, O. S., & Lengkong, V. P. K. (2024). The Influence of Knowledge Sharing, Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Job Satisfaction in the MSMEs Sector in Minahasa. *International Journal of Professional Business Review*, 9(1), 01–15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4312>

- Nijhawan, G., Gujral, H. K., & Singh, K. (2023). Perceived Organizational Support and Job Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities*, 6(4s), 139–151. <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/409>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendekia.
- Nurrachman, Q., Hermanto, B., & Chan, A. (2019). The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance at PT Tama Cokelat Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(6), 155–163. <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/6660/4269>
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager Mindsets and Employee Organizational Citizenship Behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589–606. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0141>
- Pakpahan, D. H., & Sambung, R. (2022). The Impact of Knowledge Sharing on Employee Performance at Palangka Raya's Health College. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 273–281. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1858>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards Tacit Knowledge Sharing Over Social Web Tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379–397. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2012-0364/full/html>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Rahayu, B., & Utami, S. (2020). The Role of Organizational Citizenship Behavior In Mediating The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Engagement on Employee Performance (Study in Baitul Maal Wa Tamwil East Java). *IOSR Journal of Business and Management*, 22(2), 42–55.
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Employee Engagement towards Employee Performance through Organization Citizenship Behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 06(09), 07–13. <https://doi.org/10.31695/ijasre.2020.33869>
- Rifai, L., & Tjahjaningsih, E. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Intervening Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari). *Jurnal Ekonomika*, 6(2), 262–279.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rustandi, T., Suadma, U., & Pratami, A. (2023). The Influence of Competence and

- Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance of the Indonesian Red Cross in Banten Province. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(3), 1718–1727.
- Sa`adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing, Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112–131. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i1.87>
- Sanjaya, R. A., & Tania, K. D. (2023). Peran Knowledge Sharing, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 377–391.
- Saragih, S. P. T., & Harisno. (2015). Influence of Knowledge Sharing and Information Technology Innovation On Employees Performance at Batamindo Industrial Park. *CommIT (Communication & Information Technology) Journal*, 9(2), 45–49. <https://journal.binus.ac.id/index.php/commit/article/view/1657/1398>
- Sari, I. K., & Saputra, F. (2022). The Effect of Work Stress and Emotional Intelligence Mediation on Performance. *REVENUE : Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 2(3), 273–290. <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i2.14249>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suparjo, Dana, Y. A., Komala, C. M., & Sunarsih, E. S. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing, and Employee Engagement on Performance: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 29(S6), 1–11. <https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-perceived-organizational-support-knowledge-sharing-and-employee-engagement-on-performance-the-mediating-effect-of-16358.html>
- Suryanto, Hadi, S., & Subiyanto, D. (2023). Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 14(1), 306–322.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20997–21013.
- Tran, T. K. P. (2021). The Effect of Knowledge Sharing and Innovativeness on Organizational Performance: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 503–511.

- Tung, K. Y. (2018). *Memahami Knowledge Management*. PT. Indeks.
- Utami, R., Suparjo, & Darmanto, S. (2022). Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior among Perceived Organizational Support, Employee Engagement, and Employee Performance: An Empirical Study at Regional Secretariat of Demak Regency, Indonesia. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(6), 1517–1528. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i6-03>

