

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

Ahmad Yusuf¹, Heru Sulistyo²

yusufortega@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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.

PENDAHULUAN

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
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%

No	Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023
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%
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. menunjukkan bahwa capaian kinerja KPP Pratama Batang dilihat dari beberapa indikator kinerja utama (IKU) belum mencapai target yang ditetapkan yakni 120% sesuai dengan ketentuan 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. Indikato 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.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.

METODE 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).

HASIL DAN 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 & Lengkon (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 turnment. 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.

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.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanaf 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 Psychology*, 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 Research on Attachment 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>