

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan persaingan dalam dunia bisnis, perusahaan dituntut untuk beradaptasi guna mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu aspek krusial yang memiliki peran dalam keberhasilan sebuah organisasi adalah dengan adanya karyawan yang menunjukkan tingkat inisiatif tinggi dan memiliki kesiapan yang besar untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Menurut Collins, (2016) dalam bukunya “*Good to Great*” menekankan kombinasi antara sikap rendah hati dan tekad yang kuat menjadi aspek penting dalam mendorong perkembangan perusahaan. Hal ini juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk secara sukarela berperilaku proaktif di luar tugas yang secara formal telah ditetapkan.

Suatu organisasi di era modern perlu secara mendalam mempelajari perilaku organisasi, khususnya dalam konteks interaksi individu yang memiliki sifat proaktif, karena individu-individu tersebut dapat berkontribusi secara signifikan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Menurut Dessler, (2015), ketidakmampuan perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan angkatan kerja yang baik dapat menjadi penghambat kegiatan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia, yang mencakup kemampuan, kompetensi, dan dedikasi karyawan, serta manajemen pengetahuan, memainkan peran vital sebagai aset strategis bagi setiap organisasi (Balcerzyk, 2021), dengan demikian, pemahaman yang mendalam

tentang perilaku individu dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi di tengah tantangan yang semakin kompleks, seperti perubahan teknologi yang cepat, persaingan global yang ketat, dinamika pasar yang fluktuatif, serta tuntutan akan inovasi dan adaptabilitas yang tinggi.

Menurut Kawiana, (2020), pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan, baik yang sedang terjadi maupun yang mungkin timbul di masa depan. Pengetahuan terkait *social exchange theory* (SET) penting dalam menjelaskan alasan para individu dalam menjalin kolaborasi dan bagaimana dinamika hubungan tersebut berkembang seiring waktu, dapat digunakan untuk meneliti mengenai dinamika organisasi yang ada (Can Saglam *et al.*, 2022). Teori *Social Exchange* menurut Blau, (1967) menjadi dasar konseptual penting untuk memahami dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi. Teori ini menekankan prinsip timbal balik, di mana individu yang merasa dihargai oleh organisasi akan cenderung menunjukkan perilaku positif di luar tanggung jawab formal mereka (Zhang, X. and Liu, 2022). Hal ini relevan dengan fenomena yang banyak terjadi di dunia kerja saat ini, yaitu munculnya perilaku kerja ekstra peran atau *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan karyawan, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, dan menyumbang ide untuk perbaikan organisasi, yang kesemuanya tidak tercantum dalam kontrak kerja formal demi kelancaran dan

efektivitas organisasi (Cahyaningrum, 2021). Kehadiran OCB dalam diri setiap karyawan tidak hanya berdampak positif bagi organisasi, tetapi juga memberikan manfaat secara personal, seperti meningkatkan kepuasan kerja, rasa memiliki, dan pengembangan diri. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, sekaligus mendorong terciptanya karyawan yang tidak hanya berorientasi pada tugas, tetapi juga peduli terhadap kemajuan organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong dan memfasilitasi munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Banyak faktor yang telah diidentifikasi dalam literatur akademik sebagai penentu munculnya OCB, baik dari aspek individu maupun organisasi, seperti komitmen organisasi dan *knowledge sharing* (KS) (Sahadizah *et al.*, 2024). Maka dari itu, pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai faktor yang memengaruhi OCB menjadi sangat krusial, mengingat peranannya dalam mendorong peningkatan performa organisasi secara menyeluruh, mempererat kerja sama antarpegawai, serta membentuk suasana kerja yang kondusif dan produktif.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) disebutkan salah satunya yaitu komitmen organisasi, yang diamana untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan perlu juga adanya komitmen. Komitmen organisasi tidak hanya mencerminkan keterikatan emosional, keberlanjutan, dan norma sosial yang mempengaruhi retensi karyawan,

tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut (Haikal & Pamungkas, 2024) tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi berdampak positif, seperti meningkatnya rasa puas dalam bekerja, tercapainya performa kerja yang maksimal, serta tumbuhnya niat untuk terus berkontribusi dan bertahan di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mutahar & Farea, (2024) mengenai komitmen organisasi, mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku *ekstra-role* karyawan, begitupun dengan penelitian Rohmy (2023), Sementara itu, penelitian oleh Wahyudi *et al.*, (2022) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antar variabel tersebut. Begitupun penelitian dari Hermanto *et al.*, (2024) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berbanding terbalik dengan penelitian Priyandini *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sejalan dengan itu penelitian dari Takaheghesang *et al.*, (2020) menunjukkan *t* hitung bertanda negatif dan tidak signifikan, hal ini berarti tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Faktor lainnya yang dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) ialah *knowledge sharing* (KS). Dimana *knowledge* merupakan aset kunci agar suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kontinu.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Lumbantobing, (2015) Pada dasarnya, setiap organisasi telah memiliki pengetahuan yang terbagi menjadi dua jenis, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* mencakup informasi yang terdokumentasi seperti arsip, prosedur kerja, peraturan perusahaan, serta berbagai literatur. Sementara itu, *tacit knowledge* merujuk pada pengetahuan yang bersifat personal dan tidak terdokumentasi, seperti keterampilan, pengalaman, serta keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Pada era sekarang, keunggulan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan oleh kepemilikan mesin maupun fasilitas produksi fisiknya, melainkan oleh kekayaan pengetahuan yang dimilikinya. Aset *knowledge* tersebut dapat terwujud dalam bentuk kompetensi serta keahlian karyawan, strategi yang diterapkan, produk maupun layanan yang inovatif, hingga efektivitas proses bisnis serta kualitas jaringan yang dibangun (Lumbantobing, 2015). Dengan pengelolaan *knowledge* yang efektif, perusahaan dapat terus beradaptasi dan bersaing di pasar yang dinamis.

Knowledge Sharing memainkan peran krusial dalam mendukung pertukaran informasi dan pengalaman antar anggota dalam suatu organisasi (AlQudah *et al.*, 2023). Menurut Van den Hoof dan De Ridder (2004) dalam Punpukdee, (2020) mendefinisikan sebagai proses di mana individu saling bertukar pengetahuan, melalui dua proses yaitu, *knowledge donating* dan *knowledge Collecting*. Kedua proses ini berperan penting dalam memastikan pengetahuan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan. Menurut (Rahman, 2024) menekankan bahwa dalam era Industri 4.0, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kepemimpinan dan motivasi, tetapi juga

pada strategi dalam membangun budaya *knowledge sharing* guna mendorong inovasi dan efektivitas tim kerja. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan daya saing perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung berbagi pengetahuan di antara karyawan.

Penelitian dari Tito et al., (2024) dan Alwaheeb *et al.*, (2020) menunjukkan hasil adanya hubungan signifikan antara tingkat *knowledge sharing* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan operasional perusahaan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ouakouak & Ouedraogo, (2019) hasil *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui sifat aktif karyawan yang cenderung memiliki keterikatan emosional lebih tinggi terhadap organisasinya.

Adapun studi mengenai *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dilakukan oleh Nasution *et al.*, (2023) dengan hasil berupa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap ocb, studi lainnya dilakukan oleh Aggarwal & Mittal (2021) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

Sektor logistik pangan merupakan industri yang sangat bergantung pada efektivitas perilaku organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan kompleks seperti kelancaran distribusi, efisiensi pengelolaan rantai pasok, serta adaptasi terhadap kebijakan dan dinamika pasar yang terus berubah. Keberlanjutan industri ini tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh transformasi budaya organisasi yang menekankan efisiensi operasional, kerja sama tim yang

solid, serta kepedulian terhadap pencapaian tujuan bersama (Trivellas *et al.*, 2020). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, semangat berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi berperan penting dalam mendorong perilaku proaktif karyawan (Masrum *et al.*, 2025). Menurut (Al-masri & Wimanda, 2024) hal ini tidak hanya berdampak positif pada peningkatan efektivitas operasional dan percepatan alur informasi, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di industri logistik pangan.

Sebagai salah satu perusahaan logistik pangan yang bertanggung jawab atas pengelolaan cadangan pangan nasional, Perum BULOG memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas harga dan distribusi bahan pokok di Indonesia. Dalam menjalankan fungsinya, BULOG menghadapi tantangan besar terkait efisiensi operasional, keberlanjutan rantai pasok, serta adaptasi terhadap kebijakan dan dinamika pasar yang terus berubah. Komitmen organisasi dan perilaku proaktif karyawan menjadi faktor kunci dalam mendukung efektivitas dan daya saing BULOG di tengah perubahan lingkungan bisnis. Penelitian oleh Siti Zakiah *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam BULOG berdampak langsung pada peningkatan kinerja manajerial, terutama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis dan perubahan regulasi pemerintah. Sementara itu, studi Priyono *et al.*, (2023) menyoroti bahwa leadership dan work motivation di BULOG memainkan peran penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas operasional. Oleh karena itu, strategi *knowledge sharing* dan peningkatan komitmen organisasi menjadi elemen penting

dalam memperkuat daya saing BULOG, mendukung inovasi dalam pengelolaan pangan, serta memastikan stabilitas operasional dalam jangka panjang.

Organizational citizenship behavior sangat perlu diperhatikan karena memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Wahyudi *et al.*, 2022). *Organizational citizenship behavior* perlu diterapkan di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu organisasi yang perlu menerapkannya adalah Perum BULOG kantor wilayah jawa tengah, guna mendukung kelancaran operasional, memperkuat kerja sama tim, dan meningkatkan *responsivitas* terhadap dinamika distribusi pangan. Karyawan yang menunjukkan OCB akan lebih proaktif, loyal, dan peduli terhadap tujuan organisasi, sehingga memperkuat peran strategis BULOG dalam menjaga ketahanan pangan nasional.

Tabel 1. 1 Pra- Kuisisioner Dimensi OCB

Dimensi	Jawaban					Skor Rata-rata
	5 SS	4 S	3 C	2 TS	1 STS	
<i>Altruism</i>	11	6	3			4,4
<i>Conscientiousness</i>		8	10	2		3,3
<i>sportmanship</i>	2	7	8	3		3,4
<i>Courtesy</i>	5	9	6			3,95
<i>Civic Virttue</i>	4	7	9			3,75
TOTAL						18,8
AVERAGE						3,76

Sumber: Data Yang Diolah, 2025

Berdasarkan data yang diperoleh dari pra-survey terhadap 20 karyawan diperoleh hasil seperti tabel diatas, dimana dimensi altruism memiliki skor tertinggi 88% (4,4), menunjukkan tingginya kepedulian karyawan dalam membantu rekan kerja. Namun, dimensi *conscientiousness* 66% (3,3) dan *sportsmanship* 68% (3,4)

masih tergolong sedang, dilihat dari klasifikasi penilaian kinerja karyawan Perum BULOG. Hal ini menandakan perlunya peningkatan kedisiplinan dan ketahanan terhadap tekanan kerja. Perum BULOG, yang memiliki peran strategis dalam distribusi pangan nasional, penerapan OCB sangat krusial. OCB dapat memperkuat kolaborasi, meningkatkan kepatuhan terhadap tugas, serta membangun budaya kerja yang proaktif dan bertanggung jawab, sehingga mendukung pencapaian target operasional dan ketahanan pangan nasional secara berkelanjutan.

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah masih tergolong rendah. Kondisi ini perlu dilihat bersamaan dengan tingkat komitmen organisasi, yang dalam konteks ini diukur melalui kinerja karyawan. Kinerja yang baik mencerminkan komitmen yang tinggi, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan OCB. Oleh karena itu, untuk memperkuat OCB, perlu adanya upaya meningkatkan komitmen karyawan melalui peningkatan kinerja yang konsisten dan produktif. Komitmen organisasi dapat diukur melalui pencapaian kinerja karyawan dapat dilihat dari sistem penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Penilaian Kinerja Karyawan Perum BULOG

Klasifikasi	Rentang Nilai (%)
A= Sangat Baik	>80 - 100
B= Baik	>70 - 80
C= Sedang	>60 - 70
D= Kurang	>50 - 60
E= Sangat Kurang	<50

Sumber: HRD, Perum BULOG

Sistem penilaian kinerja berfungsi untuk menilai sejauh mana pegawai menjalankan tugas serta tanggung jawabnya melalui proses evaluasi yang

terstruktur. Melalui penilaian tersebut, organisasi dapat mengetahui apakah performa karyawan telah memenuhi standar yang ditetapkan. Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa tengah pada tahun 2022-2024 seperti pada Tabel 1.3 dibawah ini :

Tabel 1. 3 Presentase penilaian Kinerja



Sumber: HRD, Perum BULOG

Berdasarkan data diatas menunjukkan fluktuasi persentase penilaian kinerja karyawan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, kinerja tercatat sebesar 90,2%, kemudian menurun menjadi 88,5% pada tahun 2023, sebelum meningkat kembali menjadi 92,3% di tahun 2024. Fluktuasi ini mengindikasikan adanya dinamika dalam komitmen organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Penurunan kinerja dapat mencerminkan lemahnya komitmen, yang berdampak pada rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebaliknya, peningkatan kinerja menunjukkan adanya perbaikan yang berpotensi memperkuat OCB. Oleh karena itu, peningkatan dan stabilitas kinerja sangat penting untuk mendukung perilaku OCB yang produktif dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 8 Mei 2025 dengan Manajer *Human Resource Development* Perum BULOG kantor wilayah Jawa Tengah, Bapak Bambang Hermanto menyampaikan bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, terdapat faktor pendukung lain yang dapat berperan penting. Menurut beliau, proses saling berbagi pengetahuan antar karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja serta keberlangsungan operasional perusahaan secara keseluruhan sehingga dapat dijadikan budaya baik dalam perusahaan. Adapun data pendukung lain berupa pra-survey pada 20 karyawan di Perum BULOG kantor wilayah Jawa Tengah.

Tabel 1. 4 Pra-Kuisisioner Dimensi *Knowledge Sharing*

No	Dimensi	Jawaban					Skor Rata-rata
		5 SS	4 S	3 C	2 TS	1 STS	
1	<i>Knowledge Collecting</i>	6	6	5	2	1	3,7
2	<i>Knowledge Donating</i>	4	4	6	4	2	3,2
	TOTAL						6,9
	AVERAGE						3,45

Sumber: Data yang Diolah, 2025

Hasil pra-survey yang ditunjukkan pada tabel 1.5 dengan total rata-rata sebesar 3,45 (69%) dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* yang diukur berada pada level sedang yang dilihat dari klasifikasi penilaian kinerja karyawan Perum BULOG, dengan kecenderungan karyawan lebih banyak mengumpulkan informasi daripada membagikan pengetahuannya. Hal ini perlu mendapatkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. Karyawan perlu memiliki pemahaman yang sama dalam berbagi informasi melalui jaringan pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Pemahaman ini penting agar proses *knowledge sharing* dapat

dilakukan secara menyeluruh dan efektif antar sesama karyawan. Dengan demikian, budaya berbagi pengetahuan secara timbal balik dapat meningkat dan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Perum BULOG kantor wilayah Jawa Tengah sebagai objek penelitian dipilih karena terdapat *fenomena gap* terlihat dari kondisi nyata di Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah, di mana hasil pra-survei menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* masih tergolong sedang (rata-rata 3,45), dengan kecenderungan karyawan lebih banyak menerima daripada membagikan pengetahuan. Selain itu, dimensi *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti *conscientiousness* dan *sportsmanship* juga masih rendah, meskipun BULOG memiliki peran strategis dalam distribusi pangan nasional yang seharusnya didukung oleh kinerja dan perilaku karyawan yang optimal. Fenomena ini mencerminkan belum terwujudnya budaya kerja yang proaktif dan kolaboratif secara menyeluruh. Sementara itu, *research gap* muncul dari ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara *knowledge sharing*, komitmen organisasi, dan OCB. Beberapa studi menemukan hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel tersebut, namun studi lain justru menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan. Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan di sektor logistik pangan seperti BULOG menegaskan adanya celah dalam literatur ilmiah yang perlu diisi melalui penelitian ini.

Berdasarkan permasalahan yang ada beserta kajian penelitian terdahulu yang ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian, maka peneliti mengambil judul berupa **“Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di Mediasi oleh Komitmen Organisasi (Studi pada Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah)”**

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan penelitian ini didasari adanya harapan pimpinan Perum BULOG Kanwil Jawa Tengah agar karyawan menunjukkan tingkat OCB yang optimal, seperti membantu rekan, bersikap positif, dan berinisiatif mendukung organisasi. Namun, dimensi OCB tertentu, terutama *conscientiousness* dan *sportsmanship*, masih belum optimal sehingga berpotensi menurunkan efektivitas tim dan pencapaian tujuan organisasi. Fenomena lain dipengaruhi oleh dinamika kerja di BULOG, di mana praktik *knowledge sharing* masih lemah karena pegawai lebih sering mengumpulkan daripada berbagi informasi. Variasi tingkat komitmen organisasi juga memengaruhi motivasi karyawan untuk berkontribusi di luar tugas formal. Inkonsistensi temuan penelitian sebelumnya terkait *knowledge sharing*, komitmen organisasi, dan OCB menunjukkan adanya *research gap* yang penting diteliti lebih lanjut, terutama pada sektor logistik pangan yang strategis bagi ketahanan pangan nasional. Berdasarkan uraian diatas dapat di rumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?

2. Apakah terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Komitmen organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Apakah Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
4. Untuk menguji peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara *knowledge sharing* dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat, antara lain:

1.4.1 Theoretical Implication

Penelitian ini berkontribusi dalam, memperoleh pendalaman terhadap pengetahuan dan wawasan yang telah diperoleh selama studi, terutama dalam memahami teori perilaku organisasi yang meliputi aspek *knowledge sharing*, *organizational citizenship behavior* (OCB), serta komitmen organisasi.

1.4.2 *Manajerial Implication*

Penelitian yang dilakukan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dan pertimbangan dalam upaya peningkatan pengelolaan sumber daya manusia di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah. Selain itu, temuan penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif guna mendorong kemajuan dan perbaikan perusahaan, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.3 *Social Implication*

Penelitian ini dapat dipergunakan sebagai sumber literatur maupun referensi tambahan yang bermanfaat bagi penelitian sejenis, serta memberikan kontribusi dalam memperkaya informasi dan pengetahuan yang diperlakukan dalam kajian selanjutnya.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 *Social Exchange Theory (SET)*

Menurut Cropanzano & Rupp, (2008) *social exchange theory* (SET) muncul dalam berbagai bentuk, terutama dalam studi perilaku organisasi yang berfokus pada interaksi antarpribadi. Teori ini menganggap bahwa pertukaran tidak hanya didorong oleh kepentingan ekonomi individu, melainkan dipengaruhi oleh konteks sosial dan hubungan antar sekitarnya. Perilaku individu dapat dipengaruhi oleh beragam faktor, seperti *knowledge sharing* (KS), *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi. Terdapat tiga komponen utama yang didefinisikan oleh (Cropanzano & Rupp, 2008) yaitu:

- 1) Tindakan awal yang dilakukan oleh individu terhadap pihak lain

- 2) Respon sikap atau perilaku yang timbul secara timbal balik dari pihak yang menerima Tindakan tersebut.
- 3) Hubungan yang terbentuk dari pertukaran tersebut.

Hubungan kerja dalam dunia bisnis saat ini menjadi semakin rumit, sehingga diperlukan pengembangan dan adaptasi SET untuk mengimbangi meningkatnya kompleksitas dalam cara organisasi beroperasi serta bagaimana karyawan menunjukkan perilaku (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

1.5.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) biasa disebut juga dengan perilaku kewarganegaraan kini dipandang sebagai elemen kunci dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. OCB merujuk pada tindakan-tindakan sukarela yang tidak secara formal diwajibkan, namun berkontribusi positif terhadap kelancaran operasional organisasi. Keberadaan OCB mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih kooperatif dan mendukung peningkatan mutu organisasi. (Thompson *et al.*, 2020). Menurut pendapat Organ, (2009) Perilaku individu yang dilakukan atas kehendak sendiri, tanpa adanya pengakuan langsung maupun eksplisit dari sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan berkontribusi terhadap efektivitas kinerja organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki peran strategis dalam memperkuat fondasi sosial organisasi melalui perilaku-perilaku positif yang tidak bersifat wajib, namun memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi operasional. OCB menjadi indikator penting terhadap nilai-nilai organisasi, di mana perilaku seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap

organisasi, serta menjaga etika dan kepatuhan muncul bukan karena instruksi atasan, melainkan atas kesadaran dan inisiatif pribadi. Dengan demikian, pengembangan dan penguatan perilaku OCB di lingkungan kerja merupakan investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan kohesi tim, kualitas layanan, serta daya saing organisasi secara menyeluruh.

1.5.2.1 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ, (2009) menjelaskan lebih lanjut mengenai 5 dimensi primer dari perilaku karyawan yang menerapkan *organizational citizenship behavior* (OCB) antara lain:

1. *Altruism* (Menolong Rekan Kerja), mencerminkan perilaku membantu rekan kerja secara sukarela, seperti memberikan dukungan saat ada kesulitan atau membantu menyelesaikan tugas yang mendesak tanpa mengharapkan imbalan langsung.
2. *Conscientiousness* (Ketaatan dan Dedikasi), sikap disiplin, tanggung jawab, dan komitmen dalam melaksanakan tugas yang melampaui standar minimum pekerjaan. Karyawan yang memiliki dimensi ini cenderung berinisiatif dan teliti dalam bekerja.
3. *Sportmanship* (Sikap Toleran dan Tidak Mudah Mengeluh), mengacu pada kesiediaan untuk menerima kondisi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh atau membuat situasi menjadi lebih sulit, serta menjaga sikap positif dalam menghadapi tantangan.
4. *Courtesy* (Mencegah Konflik dan Hubungan Baik), perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja melalui sikap sopan, menghargai orang lain, serta mencegah terjadinya konflik melalui komunikasi yang efektif.

5. *Civic virtue* (Kepedulian terhadap Organisasi), komitmen terhadap organisasi seperti, terlibat aktif dalam organisasi, memberikan masukan untuk perbaikan, atau mengikuti perkembangan organisasi secara prokatif meskipun di luar tanggung jawab utama.

1.5.2.2 Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut pendapat Luo *et al.*, (2025) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*:

1. *Responsible Leadership* (Kepemimpinan yang Bertanggung Jawab), Gaya kepemimpinan yang berfokus pada etika, tanggung jawab sosial, dan perhatian terhadap kepentingan semua pemangku kepentingan.
2. *Gratitude* (Rasa Syukur), Emosi positif yang muncul saat individu merasa telah menerima kebaikan atau bantuan.
3. *Organizational Identification* (Identifikasi Organisasi), Tingkat di mana seorang individu merasa memiliki keterikatan emosional, nilai, dan kesamaan tujuan dengan organisasinya.

1.5.2.3 Dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Podsakoff & MacKenzie, (1997) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi dengan:

- a) Meningkatkan produktifitas rekan kerja dan manajerial.
- b) Membebaskan sumber daya sehingga dapat digunakan untuk tujuan yang lebih produktif.
- c) Mengurangi kebutuhan untuk mencurahkan sumber daya yang langka hanya untuk fungsi pemeliharaan.

- d) Membantu mengoordinasikan kegiatan baik di dalam maupun antar kelompok kerja.
- e) Memperkuat kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- f) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

1.5.3 Komitmen Organisasi

Menurut Kochan dan Dyer dalam (Ria Mardiana Yusuf, 2018) komitmen organisasi merupakan elemen kunci untuk menciptakan kinerja tinggi melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang strategis. Adapun menurut Bogar *et al.*, (2021) karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan, memiliki tujuan yang selaras dengan organisasi, serta menunjukkan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan secara berkelanjutan. Sedangkan pendapat lain menjelaskan bahwa, dalam suatu organisasi, sangat penting bagi sumber daya manusianya untuk memiliki komitmen terhadap organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dorongan yang kuat dari individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berupaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, serta adanya keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta sasaran yang dianut oleh organisasi (Luthans, 2011).

Komitmen organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menjaga hubungan antara karyawan dan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung merasa terhubung dan selaras dengan tujuan serta nilai-nilai

organisasi. Mereka memiliki dorongan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berusaha keras untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen ini menciptakan rasa keterikatan yang mendalam, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

1.5.3.1 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Bogar *et al.*, (2021) adapun beberapa indikator komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Identifikasi, memiliki arti bahwa karyawan menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi dan secara aktif menginternalisasi visi, misi, serta nilai-nilai utama perusahaan yang tercermin melalui sikap dan perilaku kerja mereka.
2. Keterlibatan diri, artinya karyawan secara psikologis terhubung dengan perusahaan melalui penerapan aturan serta keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi, yang mencerminkan tingkat integrasi pribadi dengan lingkungan kerja.
3. Loyalitas, artinya karyawan memiliki kedekatan emosional yang kuat terhadap perusahaan, yang ditunjukkan dengan komitmen tinggi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta adanya rasa memiliki dan keterikatan yang mendalam.

1.5.3.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah aspek yang memengaruhi cara individu mengembangkan pola pikirnya. Menurut Bogar *et al.*, (2021) dan Gayatri & Muttaqiyathun, (2020) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu beban kerja dan *turnover intention*

dimana hal tersebut berasal dari tingkat beban kerja yang dialaminya, kondisi internal komitmen (afektif, berkelanjutan, normatif) dan kondisi eksternal seperti stabilitas kerja dan iklim ketenagakerjaan. Kochan dan dyer dalam Ria Mardiana Yusuf, (2018) menunjukkan faktor- faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen bersama yang disebut komitmen organisasi yaitu:

1. Tingkat Strategis

- a) Strategi bisnis yang mendukung
- b) Komitmen atas nilai manajemen
- c) Pendapat yang efektif untuk sumber daya dalam pembuatan strategi.

2. Tingkat Fungsional

- a) Staffing berdasarkan stabilisasi kerja
- b) Investasi dalam pelatihan dan pengembangan
- c) Kompensasi yang memperkuat kerjasama, partisipasi, dan kontribusi

3. Tingkat Kerja

- a) Pilihan berdasarkan standar yang tinggi
- b) Desain tugas yang luas dan kerjasama tim
- c) Keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah
- d) Iklim kerjasama dan kepercayaan

1.5.4 Knowledge Sharing (KS)

Raskov (2007) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* (KS) merujuk pada proses berbagi pengetahuan antar individu dalam suatu komunitas, yang berlangsung melalui interaksi baik secara langsung maupun melalui media daring seperti komunitas praktik (*Community of Practice/CoP*), kelompok diskusi, forum,

dan bentuk komunikasi kolaboratif lainnya. Adapun pendapat lain mengatakan bahwa *knowledge sharing* sebagai suatu aktivitas di mana individu saling berbagi dan bertukar pengetahuan, baik yang bersifat tersirat (*tacit knowledge*) maupun yang terdokumentasi secara jelas (*explicit knowledge*) (Van den Hoof dan De Ridder 2004).

Tujuan utamanya adalah menciptakan aliran pengetahuan dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gunanya untuk meningkatkan pemahaman bersama, terciptanya pembelajaran kolektif, serta terbentuknya pengetahuan baru yang dapat mendukung pengambilan keputusan, inovasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge sharing* tidak hanya sekadar berbagi informasi, tetapi juga menjadi landasan bagi terciptanya nilai tambah dalam organisasi melalui kolaborasi pengetahuan.

1.5.4.1 Indikator *Knowledge Sharing*

Berdasarkan pandangan Van Den Hooff & Ridder, (2004), *Knowledge Sharing* dapat diukur melalui dua indikator utama yang dijadikan acuan dalam instrumen penelitian.

1. *Knowledge Collecting*, aktivitas memperoleh pengetahuan dari rekan kerja atau sumber lain di dalam organisasi melalui interaksi, observasi, ataupun permintaan informasi.

Aspek tersebut terdiri dari:

- *Sense of Belonging*, elemen ini dapat mempermudah proses *knowledge collecting* apabila setiap individu dalam organisasi memiliki rasa kebersamaan dan kepemilikan satu sama lain.

- *Commitmen*, sejauh mana individu mampu bertanggungjawab dan berkomitmen untuk mengaplikasikan pengetahuan baru yang diperolehnya.
- *Satisfaction*, sejauh mana individu dapat beradaptasi terhadap pengetahuan baru.

2. *Knowledge Donating*, Sebuah mekanisme pertukaran informasi yang didasarkan pada pemahaman kolektif antar karyawan dengan memanfaatkan jaringan pengetahuan guna menunjang tujuan organisasi atau proses sukarela memberikan pengetahuan, wawasan, dan pengalaman.

Aspek tersebut terdiri dari:

- *Capability*, sejauh mana individu mampu dan mau membagikan pengetahuannya kepada rekan kerjanya.
- *Credibility*, sejauh mana tingkat kepercayaan individu dalam mendukung rekan kerjanya untuk berbagi pengetahuan.
- *Seriousness*, sejauh mana keseriusan individu bersedia unyuk menjelaskan/membagi pengetahuan yang dimilikinya.

1.5.4.2 Faktor-faktor *Knowledge Sharing*

Menurut Olan *et al.*, (2022), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* (KS) dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi keberadaan dan interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit, sistem sosial seperti proses sosialisasi dan eksternalisasi, serta lingkungan organisasi yang mendukung seperti struktur, budaya, dan teknologi yang digunakan. Menurut Minner (2008), terdapat sejumlah elemen yang berkontribusi terhadap munculnya komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut mencakup berbagai aspek yang dapat

memengaruhi seberapa besar individu merasa terikat dan loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja:

- Aspek pribadi, seperti usia, jenjang pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, serta sifat atau karakteristik individu.
- Karakteristik pekerjaan, seperti posisi atau peran yang dijabat, tantangan dalam melakukan pekerjaan, hambatan yang dihadapi, dan konflik peran.
- Unsur Struktural organisasi, meliputi bentuk atau tipe perusahaan, skala besar atau kecilnya organisasi, sejauh mana pengawasan dilakukan terhadap karyawan, serta kehadiran serikat kerja.
- Lama pengalaman bekerja di suatu organisasi turut menentukan seberapa besar komitmen yang dimiliki oleh karyawan, mereka yang sudah lama bekerja cenderung memiliki tingkat komitmen yang berbeda dibandingkan dengan pegawai yang masih baru.

1.5.5 Hubungan antar Variabel

1.5.5.1 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Komitmen Organisasi

Pengetahuan setiap individu dalam organisasi bersifat unik karena dipengaruhi oleh keistimewaan pribadi (maziyah) masing-masing (Nawawi, 2012). Ketika pengetahuan ini dibagikan (*knowledge sharing*), terjadi proses pembelajaran kolektif yang memperkaya basis pengetahuan organisasi. Kombinasi pengetahuan internal dan eksternal menciptakan nilai baru yang meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, *knowledge sharing* berkontribusi secara positif terhadap peningkatan komitmen organisasi karena individu merasa dihargai, dibutuhkan, dan menjadi bagian penting dari pencapaian tujuan bersama.

Alwaheeb *et al.*, (2020) dan Rohmy, (2023) menunjukkan hasil adanya hubungan signifikan antara tingkat *knowledge sharing* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan operasional perusahaan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ouakouak & Ouedraogo, (2019) hasil *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui sifat aktif karyawan yang cenderung memiliki keterikatan emosional lebih tinggi terhadap organisasinya.

H1: Diduga *Knowledge Sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi

1.5.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi bukanlah sesuatu yang muncul secara instan, melainkan terbentuk melalui perjalanan dan proses yang cukup panjang. Ketika komitmen organisasi yang kuat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan bertanggung jawab terhadap organisasi, mereka cenderung sukarela membantu, loyal, dan berkontribusi melebihi tugas formalnya.

Wahyudi *et al.*, (2022) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antar variabel tersebut. Begitupun penelitian dari Hermanto *et al.*, (2024) dan Merdiaty *et al.*, (2023) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H2: Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1.5.5.3 Pengaruh *Knowledge Shariing* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Knowledge Sharing memberikan manfaat bagi peningkatan OCB, dimana *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan dalam organisasi tidak hanya berkontribusi pada pengelolaan informasi, tetapi juga mendorong anggota tim untuk terlibat secara aktif dalam perilaku ekstra peran seperti OCB. Ketika karyawan saling berbagi informasi, pengalaman, dan solusi, mereka cenderung membangun iklim kerja yang suportif, kolaboratif, dan empatik. Hal ini memperkuat dimensi OCB seperti *altruism* (membantu rekan kerja) dan *conscientiousness* (kesadaran tanggung jawab).

Penelitian sebelumnya yang dapat mendukung hubungan ini, Penelitian oleh Hanapi *et al.*, (2020) dan Rohmy, (2023) menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Hal serupa ditemukan oleh Ayatullah & Nasution, (2023) yang mengonfirmasi bahwa *knowledge sharing* semakin banyak dilakukan semakin tinggi pula OCB yang diberikan dalam organisasi.

H3: Diduga *Knowledge Sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1.5.5.4 *Knowledge Sharing* Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Knowledge Sharing menjadi fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terutama ketika diperkaya oleh komitmen organisasi yang kuat. *Knowledge sharing* bukan hanya proses pertukaran informasi, tetapi juga praktik kolektif yang memperkuat keterlibatan karyawan dalam menciptakan nilai organisasi melalui penyebaran pengetahuan *eksplisit* dan *tacit*. Studi oleh Masrum *et al.*, (2025) dan Rohmy(2023) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi. Komitmen organisasi, yang mencerminkan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap nilai dan tujuan perusahaan, terbukti mampu memperkuat hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku prososial di tempat kerja.

H4: Diduga *Knowledge Sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi

1.5.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menjadi referensi penting bagi penulis dalam melaksanakan penelitian. Beberapa studi terdahulu yang dijadikan dasar pada penelitian pendukung dari para peneliti sebelumnya.

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No	Judul/Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	The mediating role of quality of Work life and organizational Commitmen in the link between	Variabel Independen: TL→Transformational leadership (X)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima, dengan hubungan	Perbedaan berada pada variabel Independen yaitu tidak ada Knowledge

No	Judul/Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	transformational leadership and organizational citizenship behavior Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024)	Variabel Penghubung: Quality of work life (Z1), Organizational Commitmen (Z2) Variabel Dependen: Organizational citizenship behavior (Y)	positif dan langsung antara TL, QWL, OC, dan OCB	Sharing dan lokasi penelitian yang berbeda.
2	The effect of green organizational culture, green transformational leadership, and job satisfaction on organizational citizenship behavior: the role of mediating organizational commitment. Nurfitriyana, N., & Muafi, M. (2023).	Variabel Independen: GOC: Green Organizational Culture (X1) JS: Job Satisfaction (X2) GTL: Green Transformational Leadership (X3) Variabel Penghubung: OC: Organizational Commitmen (Z) Variabel Dependen: OCB: Organizational Citizenship Behavior (Y)	1. GOC, GTL dan JS memiliki pengaruh positif terhadap OCB. 2. GOC tidak berepengaruh positif dengan OC	Perbedaan berada pada variabel Independen yaitu tidak ada Knowledge Sharing dan lokasi penelitian yang berbeda.
3	Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship	Variabel Independen: Komitmen Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi (X3)	Komitmen organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.	Perbedaan berada pada variabel independen yaitu tidak ada variabel Knowledge Sharing, tidak menggunakan

No	Judul/Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021).	Variabel Independen: Organization Citizenship behavior (Y)		variabel mediasi, dan lokasi penelitian yang berbeda
4	The effect of organisational commitment to organizational citizenship behaviour through meaningful work as a mediator. Merdiaty, N., Putri, A. I., & Mangundjaya, W. L. (2023).	Variabel Independen: Organizational Commitmen (X) Variabel Penghubung: Meaningful Work (Z) Variabel Dependen: Organizational Citizenship Behavior (Y)	1. Terdapat hubungan positif antara Organizational Commitmen dan Meaningful Work. 2. Terdapat hubungan positif antara Organizational Commitmen dan Organizational Citizenship Behavior. 3. Meaningful Work sepenuhnya memediasi hubungan antara Organizational Commitmen dan Organizational Citizenship Behavior.	Perbedaan berada pada variabel Independen yaitu tidak ada Knowledge Sharing dan lokasi penelitian yang berbeda.
5	Modelling the Effect of Organizational Justice on Employee's Well-Being Organizational	Variabel Independen: Perceptions of Organizational Justice (X)	1. Terdapat hubungan positif antara perceptions of organizational justice dengan	Perbedaan berada pada variabel Independen yaitu tidak ada Knowledge Sharing dan

No	Judul/Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Citizenship Behavior and Turnover Intentions through Employee Engagement Anggarwal, A., & Mittal, A. (2021)	Variabel Penghubung: Employee Engagement (Z) Variabel Dependen: Satisfaction with Life (Y1), Positive Affects (Y2), Negative Affects (Y3), Organizational Citizenship Behaviour (Y4), Turnover Intentions (Y5)	employe engagement. 2. Lebih jauh, employe engagement berdampak positif terhadap satisfaction with life, positive affects, dan organizational citizenship behavior	lokasi penelitian yang berbeda.

Sumber: Data diolah (2025)

Adapun *research gap* pada penelitian ini adalah adanya inkonsistensi hasil pada penelitian-penelitian terdahulu serta adanya perbedaan variabel-variabel dengan penelitian lainnya. Penelitian ini mengkaji bagaimana *Knowledge Sharing* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* hal ini memakai Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi dan locus penelitian sekaligus sebagai pembeda dengan penelitian terdahulu lainnya.

1.6 Hipotesis

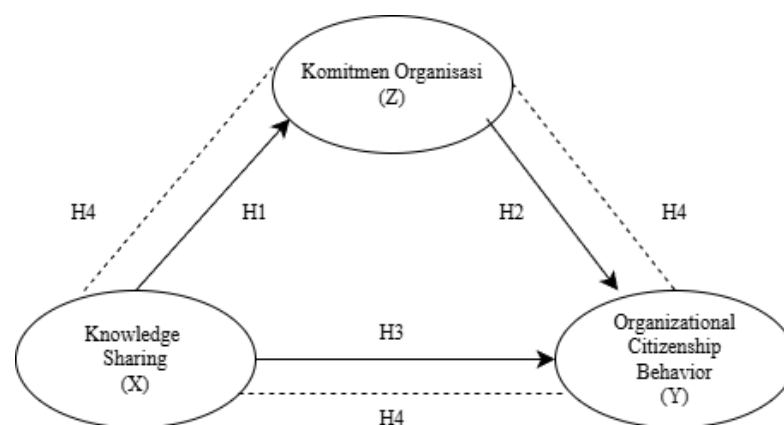
Hipotesis adalah pernyataan sementara yang dirumuskan berdasarkan teori atau logika ilmiah untuk menjelaskan hubungan antara variabel, yang kebenarannya akan diuji melalui prosedur penelitian yang sistematis dan metode statistik yang tepat (Yam & Taufik, 2021). Hipotesis yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif signifikan *Knowledge Sharing* (X) terhadap Komitmen Organisasi (Z) pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah

H2: Diduga terdapat pengaruh positif signifikan Komitmen Organisasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah

H3: Diduga terdapat pengaruh positif signifikan *Knowledge Sharing* (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah

H4: Diduga terdapat pengaruh positif signifikan *Knowledge Sharing* (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui komitmen organisasi (Z) pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.



Gambar 1. 1 Kerangka Hipotesis

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

1.7 Definisi Konsep

Definisi konsep adalah penjelasan yang sistematis mengenai suatu ide atau gagasan yang menjadi dasar pemikiran dalam suatu kajian ilmiah.

1.7.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut pendapat Organ, (2009) Perilaku individu yang dilakukan atas kehendak sendiri, tanpa adanya pengakuan langsung maupun *eksplisit* dari sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan berkontribusi terhadap efektivitas kinerja organisasi.

1.7.2 *Komitmen Organisasi*

Menurut Bogor *et al.*, (2021) karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan, memiliki tujuan yang selaras dengan organisasi, serta menunjukkan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan secara berkelanjutan.

1.7.3 *Knowledge Sharing (KS)*

Berdasarkan pendapat Van den Hoof dan De Ridder (2004) *Knowledge Sharing* sebagai suatu aktivitas di mana individu saling berbagi dan bertukar pengetahuan, baik yang bersifat tersirat (*tacit knowledge*) maupun yang terdokumentasi secara jelas (*explicit knowledge*).

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional ialah penjabaran dari definisi konsep yang menjelaskan cara suatu variabel diukur secara konkret dan spesifik dalam konteks penelitian.

1.8.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ, (2009) menjelaskan lebih lanjut mengenai 5 indikator primer dari perilaku karyawan untuk pengukuran *organizational citizenship behavior (OCB)*:

Tabel 1. 6 Indikator OCB

Indikator	Pengertian	Item Pernyataan
Altruism (Menolong Rekan Kerja)	Perilaku membantu rekan kerja secara sukarela, seperti memberikan dukungan saat ada kesulitan atau membantu menyelesaikan tugas yang mendesak tanpa mengharapkan imbalan langsung.	1. Bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas meskipun bukan tanggung jawab saya secara langsung.
		2. Saya sukarela memberikan dukungan kepada rekan kerja ketika mereka menghadapi beban kerja yang tinggi.
Conscientiousness (Ketaatan dan Dedikasi)	Sikap disiplin, tanggung jawab, dan komitmen dalam melaksanakan tugas yang melampaui standar minimum pekerjaan.	3. Saya berusaha menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin, bahkan melebihi standar yang ditetapkan.
		4. Saya akan tetap bekerja secara disiplin meskipun tidak ada pengawasan langsung.
Sportmanship (Sikap Toleran dan Tidak Mudah Mengeluh)	Kesediaan untuk menerima kondisi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh atau membuat situasi menjadi lebih sulit, serta menjaga sikap positif dalam menghadapi tantangan.	5. Menjaga sikap positif meskipun menghadapi kebijakan atau kondisi kerja yang tidak sesuai harapan saya.
		6. Saya tidak mudah mengeluh terhadap masalah kecil yang terjadi di lingkungan kerja.
Courtesy (Mencegah Konflik dan Hubungan Baik)	Perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja melalui sikap sopan, menghargai orang lain, serta mencegah terjadinya konflik melalui komunikasi yang efektif.	7. Saya selalu berusaha memberi informasi yang jelas kepada rekan kerja agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.
		8. Saya menjaga sikap sopan santun atau menghargai rekan kerja dalam setiap interaksi.
Civic virtue (Kepedulian terhadap Organisasi)	Komitmen terhadap organisasi seperti, terlibat aktif dalam organisasi, memberikan masukan untuk perbaikan, atau	9. Mengikuti perkembangan kebijakan atau informasi terbaru yang dikeluarkan oleh perusahaan, meskipun diluar tanggung jawab utama saya.

Indikator	Pengertian	Item Pernyataan
	mengikuti perkembangan organisasi secara prokatif meskipun di luar tanggung jawab utama.	10. Saya bersedia memberikan masukan atau ide untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.8.2 Komitmen Organisasi

Bogar *et al.*, (2021) adapun 3 indikator untuk mengukur komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 1. 7 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator	Pengertian	Item Pernyataan
Identifikasi	Karyawan menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi dan secara aktif menginternalisasi visi, misi, serta nilai-nilai utama perusahaan yang tercermin melalui sikap dan perilaku kerja mereka.	1. Merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya kerjakan.
		2. Memiliki rasa percaya diri sebagai bagian dari perusahaan tempat saya bekerja.
		3. Tuntutan pekerjaan mendorong saya untuk menunjukkan kinerja terbaik.
		4. Kesempatan memberikan kontribusi pada pekerjaan menimbulkan rasa puas bagi saya.
		5. Prospek karir di perusahaan ini membuat saya bersedia berkembang dalam jangka Panjang.
Keterlibatan Diri	Karyawan secara psikologis terhubung dengan perusahaan melalui penerapan aturan serta keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi, yang mencerminkan tingkat integrasi pribadi dengan lingkungan kerja.	6. Target kerja yang ditetapkan menjadi motivasi bagi saya untuk berusaha maksimal.
		7. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan selalu diupayakan dengan baik oleh saya.
		8. Hasil kerja yang dicapai selalu menjadi perhatian saya untuk terus melakukan perbaikan.
		9. Keputusan organisasi dipahami dan diterima oleh

Indikator	Pengertian	Item Pernyataan
		saya, termasuk konsekuensi yang menyertainya.
Loyalitas	Karyawan memiliki kedekatan emosional yang kuat terhadap perusahaan, yang ditunjukkan dengan komitmen tinggi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta adanya rasa memiliki dan keterikatan yang mendalam.	10. Keberlanjutan bekerja di perusahaan ini menjadi pilihan yang ingin tetap saya pertahankan.
		11. Lingkungan kerja perusahaan ini memberikan rasa nyaman bagi saya dalam menjalankan tugas.
		12. Budaya perusahaan dirasakan cocok dan sesuai dengan nilai yang saya anut.
		13. Pola kerja yang diterapkan perusahaan memberikan kepuasan bagi saya.
		14. Peran pekerjaan yang dijalani saat ini memberikan kepuasan bagi saya dalam bekerja.
		15. Memandang perusahaan sebagai bagian dari keluarga saya sendiri,

1.8.3 Knowledge Sharing

Menurut Hoof dan Ridder (2004) variabel *knowledge sharing* mempunyai dua indikator untuk mengukur *knowledge sharing*, yaitu:

Tabel 1. 8 Indikator Knowledge Sharing

Indikator	Pengertian	Item Pernyataan
Knowledge Collecting	Knowledge Collecting, aktivitas memperoleh pengetahuan dari rekan kerja atau sumber lain di dalam organisasi melalui interaksi, observasi, ataupun permintaan informasi.	1. Saya meminta rekan kerja untuk mengajarkan pengalaman kompetensi tertentu.
		2. Saya berdiskusi dengan rekan kerja untuk memperoleh pengetahuan terkait pengalaman atau kompetensi mereka.
		3. Saya meminta penjelasan dari rekan kerja ketika ingin memahami sesuatu yang baru.

Knowledge Donating	Knowledge Donating, Sebuah mekanisme pertukaran informasi yang didasarkan pada pemahaman kolektif antar karyawan dengan memanfaatkan jaringan pengetahuan guna menunjang tujuan organisasi atau proses sukarela memberikan pengetahuan, wawasan, dan pengalaman.	4. Saya menyampaikan solusi yang telah dipelajari kepada rekan kerja, tentang pekerjaan.
		5. Berbagi informasi kepada rekan kerja seputar pekerjaan yang saya miliki.
		6. Berbagi pengalaman mengenai masalah kerja yang pernah saya hadapi kepada rekan kerja.
		7. Menjelaskan cara penyelesaian masalah yang saya rumuskan kepada rekan kerja.

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan pendekatan sistematis yang digunakan secara ilmiah untuk memperoleh data yang relevan guna mencapai tujuan tertentu dan memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2013) .

1.9.1 Tipe Penelitian

Tipe pendekatan penelitian yang digunakan ialah metode penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel yang terlibat. Variabel penelitian ini yaitu variabel *knowledge sharing* (X), variable *organizational citizenship behavior* (Y), dan variabel komitmen organisasi (Z).

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2013) Populasi merupakan keseluruhan elemen, baik subjek maupun objek, yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik khusus yang telah ditentukan oleh peneliti sebagai fokus kajian untuk kemudian dianalisis dan

disimpulkan. Populasi penelitian ini ialah karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah sebanyak 50 karyawan yang tersebar di berbagai unit kerja atau divisi di Perum Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.9.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian elemen yang diambil dari suatu populasi, yang dianggap mewakili karakteristik atau ciri-ciri populasi tersebut, sehingga data yang diperoleh dari sampel dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau generalisasi terhadap keseluruhan populasi. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu metode pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden dalam penelitian, oleh karena itu sampel yang diambil pada penelitian ini mencakup 50 karyawan pada Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah. Teknik ini juga dikenal dengan istilah sensus karena mencakup semua elemen populasi tanpa pengecualian (Sugiyono, 2013).

1.9.3 Jenis dan Sumber Data

1.9.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Data Kuantitatif. Berdasarkan pendapat Sugiyono, (2013) data kuantitatif merupakan jenis data yang disajikan dalam bentuk angka atau bilangan yang dapat diukur secara langsung dan objektif. Data kuantitatif didapat melalui data survey menggunakan kuisisioner yang terkumpul dan diolah dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.9.3.2 Sumber data

Terdapat dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama oleh peneliti atau pengumpul data, tanpa perantara (Sugiyono, 2013).

Pada penelitian ini instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dari objek penelitian di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Tengah meliputi, pra-wawancara, observasi, dan kuisioner.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh bukan dari objek penelitian langsung (Sugiyono, 2013), dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari buku, observasi, *website*, wawancara, studi pustaka, dan dokumen perusahaan.

1.9.4 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono, (2013), skala pengukuran merupakan suatu bentuk klasifikasi yang digunakan untuk membedakan tingkat, kategori, maupun urutan dari suatu atribut atau variabel. Fungsi utama dari skala ini adalah mengubah data empiris ke dalam format angka sehingga dapat dianalisis secara statistik. Instrumen pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu jenis skala yang umum dipakai untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Respon kuesioner disajikan dalam lima pilihan jawaban yang berjenjang, masing-masing diberi bobot nilai dari 1 hingga 5, dengan rincian tingkat penilaian seperti di bawah ini

Tabel 1. 9 Skala Likert

Pernyataan	Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2013)

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

a. Kuisisioner

Berdasarkan penjelasan Sugiyono (2013) kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyajikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden, yang kemudian dijawab secara sendiri oleh responden tersebut. Instrumen kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan kepada responden dalam bentuk seperangkat pertanyaan yang telah dirancang secara terstruktur dan mengikuti standar tertentu, guna mempermudah responden dalam memberikan jawaban. Responden diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan pandangan mereka. Proses distribusi kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden. Selanjutnya, jawaban yang diperoleh dari responden akan dianalisis guna memperoleh temuan dalam penelitian ini.

b. Wawancara

wawancara merupakan langkah pendahuluan yang dilakukan sebelum wawancara inti, dengan tujuan merancang pendekatan yang tepat, menyiapkan instrumen secara optimal, serta memastikan kesiapan narasumber dalam memberikan informasi yang dibutuhkan.

1.9.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan sarana yang digunakan untuk menilai atau mengukur berbagai gejala alam maupun sosial yang menjadi fokus kajian. Gejala-gejala tersebut secara khusus dikenal sebagai variabel dalam penelitian (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik ini dianggap efisien apabila peneliti telah memiliki pemahaman yang jelas mengenai variabel yang hendak diukur serta memiliki gambaran tentang informasi yang dapat diperoleh dari responden. Adapun jenis kuesioner yang diterapkan adalah kuesioner tertutup, di mana setiap pertanyaan telah dilengkapi dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga responden cukup memilih opsi yang paling sesuai menurut mereka.

1.9.7 Teknik Analisis

1.9.7.1 Analisis *Partial Leas Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan metode analisis dengan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang diolah melalui perangkat lunak *SmartPLS 4 for Windows*. *SmartPLS* merupakan aplikasi yang berbasis *Partial Least Square* (PLS) dan digunakan untuk menguji hipotesis dalam model penelitian.

Partial Least Square (PLS) merupakan alat analisis yang memiliki kemampuan kuat (*powerful*) karena tidak memerlukan asumsi-asumsi statistik yang ketat (Ghozali, 2023). PLS berperan penting dalam menguji dan membuktikan suatu teori, sehingga pendekatan ini dinilai tepat untuk menganalisis data serta menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Penerapannya pada model persamaan struktural, analisis menggunakan software SmartPLS 4 dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model, atau dikenal juga sebagai model pengukuran, merepresentasikan hubungan antara setiap himpunan indikator dengan konstruk laten yang menjadi objek pengukurannya (Ghozali, 2023). Evaluasi terhadap model ini mencakup tiga aspek utama, yaitu: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Ketiga aspek tersebut digunakan untuk menilai keakuratan dan konsistensi indikator dalam merepresentasikan konstruk.

a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen tercapai ketika dua atau lebih alat ukur yang berbeda namun mengukur konstruk yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al.* (2022), kriteria untuk menyatakan validitas konvergen terpenuhi adalah apabila nilai faktor *loading* untuk setiap indikator melebihi 0,70 dan nilai AVE dari suatu konstruk berada di atas 0,50. Hal ini menunjukkan

bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukurnya.

b) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk menilai apakah model telah terukur dengan baik. Salah satu cara untuk menilai validitas diskriminan adalah melalui analisis *cross loading*, di mana nilai *cross loading* dari suatu indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dari 0,70 ($> 0,70$) agar indikator tersebut dianggap merepresentasikan konstruk yang tepat (Hair *et al.*, 2022).

c) Reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal dari konstruk beserta instrumen yang digunakan dalam proses pengukuran. Evaluasi reliabilitas ini menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, yang berfungsi untuk mengukur batas bawah dari tingkat keandalan suatu konstruk. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih dari 0,70 (Hair *et al.*, 2022).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural merepresentasikan hubungan antar konstruk laten berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian. Untuk mengevaluasi sejauh mana model struktural mampu menjelaskan variabel dependen, digunakan nilai *R-Square* (R^2) pada masing-masing konstruk endogen. Selain itu, evaluasi model struktural juga

mencakup uji *F-Square* (f^2) yang bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model.

a) Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin kuat pula hubungan antara kedua variabel tersebut. Berdasarkan kriteria dari Hair *et al.* (2022), nilai R^2 diklasifikasikan sebagai berikut: 0,75 menunjukkan hubungan yang kuat, 0,50 menunjukkan hubungan sedang, dan 0,25 menunjukkan hubungan yang lemah.

b) Ukuran Efek (*F-Square Effect Size*)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Berdasarkan panduan dari Hair *et al.* (2022), nilai f^2 diklasifikasikan sebagai berikut: 0,02 menunjukkan efek lemah, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek kuat.

3. Pengujian Hipotesis (*Path Coefficient*)

Pendekatan PLS tidak mengharuskan data memiliki distribusi normal. Oleh karena itu, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping*. Proses pengujian hipotesis ini dilakukan melalui dua tahapan utama sebagai berikut:

a) Pengujian secara langsung (*Direct Effect*)

Uji pengaruh langsung (*direct effect*) dilakukan dengan menganalisis hasil *path coefficient* setelah proses *bootstrapping*. Pengujian ini dilakukan secara langsung untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Evaluasi dilakukan berdasarkan nilai *T-Statistic* dan *P-Values*, dengan ketentuan bahwa *T-Statistic* harus lebih besar dari 1,654 dan *P-Values* kurang dari 0,05 agar hubungan antar variabel dinyatakan signifikan (Hair *et al.*, 2022).

b) Pengujian secara tidak langsung (*Indirect Effect*)

Uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis ini didasarkan pada output *specific indirect effect* yang diperoleh setelah menjalankan prosedur *bootstrapping*. Kriteria signifikansi ditentukan oleh nilai *T-Statistic* yang harus lebih dari 1,654 dan *P-Values* kurang dari 0,05 agar efek mediasi dinyatakan signifikan (Hair *et al.*, 2022).

1.9.7.2 Pengujian Mediasi SEM-PLS dengan Menggunakan Variance Accounted For (VAF)

Variance Accounted For (VAF) merupakan indikator kuantitatif yang digunakan untuk menilai sejauh mana peran variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Dengan kata lain, VAF mengukur proporsi pengaruh total dari variabel independen terhadap variabel dependen yang disalurkan melalui mediator. Menurut Hair *et al.*, (2022),

VAF digunakan untuk menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat penuh (*full mediation*) atau parsial (*partial mediation*). Nilai VAF dihitung menggunakan rumus:

$$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Total\ Effect}$$

Total *Effect* didapat dari:

$$Total\ Effect = Direct\ effect + Indirect\ effect$$

Interpretasi VAF:

- $VAF < 20\% \rightarrow$ Tidak ada mediasi
- $20\% \leq VAF \leq 80\% \rightarrow$ Mediasi parsial (*partial mediation*)
- $VAF > 80\% \rightarrow$ Mediasi penuh (*full mediation*)