



PENGARUH KNOWLEDGE SHARING KOMITMEN ORGANISASI DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS TAMAN KROCOK KABUPATEN BONDOWOSO

Ainul Hannan¹, Ika Wahyuni², Ayu Dita Windra Ciptasari³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ainulhannan74@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ika_wahyuni@unars.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : Ayudita@unars.ac.id

*Corresponding Author : Ainul Hannan

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ainulhannan74@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

17 August, 2026

Accepted :

02 September, 2026

Available Online :

15 September, 2026

Keywords: Knowledge sharing, Organizational commitment, Emotional intelligence, Employee performance, Organizational citizenship behavior (OCB)



Copyright © 2026 by Author.
Published by Universitas
Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

This study aims to determine the effects of knowledge sharing, organizational commitment, and emotional intelligence on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at Taman Krocok Community Health Center, Bondowoso Regency. This study used a quantitative approach with a saturated sampling technique involving 34 respondents. The data analysis tool used in this study was SmartPLS 3.0. Data analysis methods used included convergent validity testing, reliability testing, classical assumption testing, Goodness of Fit (GOF) testing, coefficient of determination testing, structural equation analysis (inner model), and hypothesis testing. The results of the hypothesis test indicate that knowledge sharing has a negative but insignificant effect on organizational citizenship behavior (OCB), organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), emotional intelligence has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), knowledge sharing has a positive but insignificant effect on employee performance, organizational commitment has a positive but insignificant effect on employee performance, emotional intelligence has a negative but insignificant effect on employee performance, and organizational citizenship behavior (OCB) has a positive but insignificant effect on employee performance. The results of the indirect effect hypothesis test indicate that knowledge sharing has a negative but insignificant effect on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB), and organizational commitment has a positive but insignificant effect on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB). Emotional intelligence has a positive but insignificant effect on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB). Thus, organizational citizenship behavior (OCB) is unable to mediate the relationship between knowledge sharing, organizational commitment, and emotional intelligence on employee performance.

I. PENDAHULUAN

Sebagai garda utama pelayanan kesehatan di Indonesia, puskesmas memiliki peran strategis dan menjadi penentu dalam keberhasilan program kesehatan di Indonesia. Berdasarkan Permenkes No 6 tahun 2024 Puskesmas dituntut untuk memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan target capaian 100% per tahun.

Faktanya menunjukkan bahwa sebagian puskesmas belum mencapai target Standar Pelayanan Minimal (SPM), kondisi ini tidak lepas dari kinerja pegawai yang belum optimal. Tidak hanya dari segi fasilitas dan infrastruktur tetapi juga kualitas sumber daya manusia, karena keberhasilan pelayanan sangat bergantung pada

kinerja para pegawainya yang merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan di Indonesia.

Di Indonesia Puskesmas memiliki skala yang sangat besar dan tersebar di berbagai daerah, pada tahun 2024 tercatat terdapat 10.280 Puskesmas yang tersebar di 38 provinsi di Indonesia (BPS, 2024). Di tingkat daerah, pada Kabupaten Bondowoso tercatat memiliki 25 puskesmas rawat inap, 25 puskesmas keliling dan 63 puskesmas pembantu (Dinkes Bondowoso 2024). Meskipun terdapat banyak puskesmas di daerah Bondowoso, data dari Dinkes Bondowoso (2024) menunjukkan bahwa beberapa indikator Standar pelayanan minimal (SPM) belum sepenuhnya tercapai, seperti pelayanan kesehatan ibu hamil 84,86%, pelayanan kesehatan usia lanjut 65,90% dan yang paling rendah pelayanan tekanan darah tinggi di wilayah puskesmas 19,96%. Data tersebut menunjukkan bahwa puskesmas menjadi sarana utama kesehatan masyarakat dan cakupan layanan kesehatan yang cukup luas, karena luasnya cakupan tersebut maka dibutuhkan konsistensi kinerja pegawai agar seluruh unit dapat berjalan efektif.

Fenomena tersebut juga terjadi pada objek penelitian ini yaitu Puskesmas Taman Krocok. Puskesmas Taman Krocok merupakan salah satu puskesmas yang terletak di Jl. Raya, Indah, Taman, Kec. Taman Krocok, Kabupaten Bondowoso. Permasalahan yang terjadi pada Puskesmas Taman Krocok diketahui permasalahan internalnya yaitu kurangnya kompetensi/pengetahuan pegawainya, beban kerja overload seperti sistem pelaporan yang rumit karena banyaknya program serta permasalahan eksternalnya yaitu dari faktor masyarakat yang susah atau minim edukasi. Kondisi tersebut secara keseluruhan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, baik dari segi produktivitas, kualitas kerja, maupun efektivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

puskesmas masih menghadapi berbagai kendala. Tidak semua pegawai puskesmas mampu mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja. Kurangnya *knowledge sharing* antar pegawai di lingkungan puskesmas, rendahnya komitmen dari pegawai terhadap organisasi, ketidakmampuan mengolah *emotional intelligence*, serta kurangnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat menghambat kinerja pegawai puskesmas. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditangani, puskesmas berpotensi mengalami penurunan dalam efektivitas pelaksanaan program-program kesehatan. Selain itu, situasi ini juga dapat berdampak pada menurunnya konsistensi dalam penerapan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Minimnya sinergi serta kerja sama antarpegawai turut berisiko menghambat kelancaran proses pelayanan kepada masyarakat. Pada akhirnya, hal tersebut dapat memicu peningkatan keluhan dari masyarakat serta menurunkan tingkat kepercayaan

publik terhadap kualitas layanan yang disediakan oleh puskesmas..

Yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut yaitu penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis pengaruh *knowledge sharing*, komitmen organisasi dan *emotional intelligence* dalam meningkatkan kinerja pegawai pada puskesmas Taman Krocok. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening dalam hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja pegawai.

Adapun batasan umum dalam penelitian ini difokuskan pada pengaruh *knowledge sharing*, komitmen organisasi dan *emotional intelligence* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Puskesmas Taman Krocok. Penelitian ini dibatasi pada pegawai yang berstatus aktif dan terlibat langsung dalam proses pelayanan kesehatan. Selain itu, penelitian ini hanya menelaah variabel-variabel yang berkaitan langsung dengan aspek perilaku organisasi dan kinerja pegawai, serta tidak mencakup faktor eksternal lain di luar ruang lingkup penelitian

Konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang diluar tugas pokoknya, tidak terikat pada sistem penghargaan dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB), pegawai puskesmas akan menunjukkan etos kerja yang lebih kooperatif, proaktif, dan bertanggung jawab, yang mengarah pada peningkatan kinerja pegawai. *Organizational citizenship behavior* (OCB) diposisikan sebagai variabel intervening yang menghubungkan perilaku organisasi dengan kinerja pegawai. Temuan empiris Qomusuddin (2022) dan Aminudin (2023) membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga dibatasi pada penggunaan konsep *knowledge management*, khususnya pada praktik *knowledge sharing*, yang menjelaskan bahwa proses berbagi pengetahuan antar individu dalam organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. *Knowledge sharing* merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menyampaikan, menyebarkan, dan membagikan pengetahuan beserta berbagai konteks yang menyertainya dari individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkan, dengan memanfaatkan berbagai cara serta media yang beragam. Karena itu, *knowledge sharing* diposisikan sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kresnawan (2023) dan Azhari (2022) yang membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh

signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai.

Dalam menganalisis pengaruh komitmen organisasi, penelitian ini dibatasi pada teori perilaku organisasi yang menekankan bahwa komitmen merupakan bentuk keterikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat, pegawai akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan serta tetap menjaga kualitas kinerja dalam berbagai kondisi. Berdasarkan hasil penelitian dari Qomusuddin (2022) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, penelitian ini juga dibatasi pada penerapan teori *emotional intelligence* yang menjelaskan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosi diri sendiri maupun orang lain secara efektif. *Emotional intelligence* diposisikan sebagai faktor yang mendukung munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) serta peningkatan kinerja pegawai. Temuan empiris Hidayat (2024) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai.

Penelitian ini menjadi relevan karena hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam merumuskan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif di lingkungan Puskesmas Taman Krocok. Dengan mengidentifikasi pengaruh *knowledge sharing*, komitmen organisasi dan *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, maka pihak puskesmas dapat mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawainya secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge sharing*, Komitmen organisasi dan *Emotional Intelligence* Terhadap Kinerja pegawai dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Taman Krocok Kabupaten Bondowoso”

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu fungsi terpenting dalam manajemen perusahaan, bersama dengan manajemen keuangan, pemasaran, dan operasional. Fiernaningsih *et al* (2024:3) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan praktik membentuk hubungan dan peran karyawan, atau mengelola sumber daya manusia bersamaan dengan penggunaan sumber daya lain dalam suatu perusahaan, lembaga, atau organisasi,

sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terbaik untuk pencapaian tujuan.

Fungsi Sumber Daya Manusia

Terry & Leslie (2019:8) mengemukakan terdapat beberapa fungsi sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut:

- 1) *Planning* (Perencanaan)
Perencanaan adalah tahapan dalam merancang strategi dan program untuk pemanfaatan sumber daya organisasi di masa depan, dan perencanaan yang efektif merupakan kunci penting bagi kesuksesan dan pencapaian tujuan organisasi.
- 2) *Organizing* (Pengorganisasian)
Pengorganisasian adalah proses pengalokasian dan penentuan struktur kerja untuk memastikan tugas setiap unit kerja berjalan dengan efektif
- 3) *Actuating* (Pengarahan)
Pengarahan adalah tahap pelaksanaan kerja organisasi yang dilakukan setelah perencanaan dan pengorganisasian yang baik, untuk memastikan tujuan organisasi tercapai.
- 4) *Controlling* (Pengawasan)
Pengawasan adalah fungsi manajemen yang memastikan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan mencapai target dan tujuan organisasi melalui proses yang terukur, serta memberikan umpan balik untuk perbaikan.

Knowledge Sharing

menurut Lewaherilla *et al* (2021:55) yaitu *knowledge sharing* adalah proses pemindahan keterampilan dan kemampuan antar pegawai, meningkatkan manfaat serta produktivitas organisasi yang berpengaruh pada kesuksesan, keberlanjutan dan daya saing. *Knowledge sharing* dapat diartikan sebagai pertukaran informasi antara individu, di mana mereka berperan sebagai sumber informasi dan juga sebagai penerima informasi atau pengetahuan. *Knowledge sharing* bertujuan untuk memaksimalkan dan mendorong pengembangan pengetahuan baru melalui proses pembelajaran dan integrasi pengetahuan yang berbeda. Menurut Saragin & Hermanto (2024:126) terdapat beberapa indikator *Knowledge sharing* yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan Pengetahuan
Yaitu karyawan mencari pengetahuan baru baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.
- 2) Menyumbangkan Pengetahuan
Yaitu karyawan menyumbangkan pengetahuan mereka kepada rekan kerja, pemimpin, dan perusahaan.
- 3) Berbagi Pengalaman dan Berbagi Informasi
Yaitu karyawan membagikan pengalaman serta informasi yang berhubungan dengan pekerjaan

yang mereka lakukan dengan rekan kerja atau atasan.

Komitmen Organisasi

Menurut Triatna (2015:120) komitmen organisasi merupakan suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi dan selalu menjaga nama baik organisasi. Pendapat ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi muncul sebagai bagian dari hubungan psikologis antara individu dengan organisasinya, yang mendorong seseorang untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kaswan (2017:232) mengemukakan terdapat tiga indikator komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan
Kepercayaan karyawan terhadap organisasi memungkinkan mereka merasa bahwa organisasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka.
- 2) Kemauan
Karyawan yang bersedia bekerja secara optimal demi kepentingan organisasi menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut.
- 3) Kesetiaan
Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.

Emotional Intelligence

Menurut Mayer dan Solovey dalam Suryaningsih *et al* (2024:27), mendefinisikan Kecerdasan emosional diartikan sebagai kapasitas seseorang untuk mengamati perasaan diri dan orang lain, mengenali macam-macam emosi, serta memanfaatkan informasi tersebut untuk menuntun pola pikir dan perilakunya. Ide ini menekankan bahwa kecerdasan emosional meliputi tidak hanya kemampuan untuk memahami emosi tetapi juga kemampuan untuk mengelolanya dengan cara yang positif dan adaptif. Oleh karena itu, kecerdasan emosional dapat menjadi elemen kunci agar organisasi dapat bergerak secara responsif, adaptif, dan sinergis dalam menghadapi tantangan global maupun lokal. Menurut Goleman dalam Suryaningsih *et al* (2024:26) terdapat lima indikator *Emotional Intelligence* yaitu sebagai berikut :

- 1) Kesadaran Diri
Kesadaran diri adalah kemampuan mengenali dan memahami emosi, kekuatan, serta kelemahan diri. Individu dengan kesadaran diri tinggi mampu menilai dirinya secara objektif dan menyadari dampak emosinya terhadap orang lain.
- 2) Pengaturan Diri
Pengaturan diri mencerminkan kemampuan mengendalikan emosi dan dorongan negatif

agar tetap bertindak secara rasional. Individu dengan kemampuan ini cenderung tenang, fleksibel, dan berintegritas dalam menghadapi tekanan.

- 3) Motivasi
Motivasi mengacu pada dorongan internal untuk mencapai tujuan dengan semangat dan komitmen tinggi. Individu yang termotivasi berorientasi pada prestasi dan mampu mempertahankan optimisme meskipun menghadapi kegagalan.
- 4) Empati
Empati adalah kemampuan memahami dan merasakan kondisi emosional orang lain. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk bersikap peka terhadap kebutuhan sosial dan menjaga hubungan interpersonal yang harmonis.
- 5) Keterampilan Sosial
Keterampilan sosial mencakup kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun hubungan positif. Individu dengan keterampilan sosial baik mampu memimpin, memengaruhi, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Fiernaningsih (2024:121) menjelaskan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan orang secara sukarela, yang tidak diatur oleh aturan resmi organisasi, namun mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi organisasi. Tindakan ini meliputi berbagai aktivitas yang melebihi tanggung jawab pekerjaan resmi dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Dengan adanya OCB, organisasi akan memperoleh manfaat berupa meningkatnya efektivitas, efisiensi, serta keuntungan dalam mencapai tujuan. Organ dalam Naway (2018:120–121) menyatakan ada lima indikator yang bisa dibuat tolak ukur adalah sebagai berikut :

- 1) *Altruism* (Kerja sama Tim)
Sikap sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja, meskipun hal tersebut bukan bagian dari kewajibannya.
- 2) *Conscientiousness* (Ketekunan/Ketelatenan)
Perilaku pegawai yang berusaha melampaui standar yang diharapkan organisasi, ditunjukkan dengan kedisiplinan, ketelitian, serta komitmen yang bukan merupakan kewajiban formal
- 3) *Sportsmanship* (Sportivitas)
Sikap toleran terhadap kondisi yang kurang ideal di organisasi, dengan tetap menjaga suasana positif tanpa banyak mengeluh atau memperbesar masalah.
- 4) *Courtesy* (Kesopanan)
Perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk mencegah terjadinya konflik,

ditandai dengan sikap menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue* (Kebajikan Kewargaan)

Sikap bertanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, ditunjukkan melalui keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi

Kinerja Pegawai

Menurut Sinambela (2016:483) "Kinerja merupakan motivasi individu atau kelompok dalam menjalankan suatu kegiatan dan meningkatkan pelaksanaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, serta mencapai hasil yang diinginkan". Kinerja adalah representasi dari seberapa baik pegawai dapat mencapai sasaran yang ditetapkan oleh sebuah organisasi. Untuk memiliki kinerja yang optimal, seseorang perlu memiliki motivasi yang kuat untuk melaksanakan tugasnya dan memahami pekerjaan yang dihadapinya. Menurut Afandi (2018:89) terdapat 5 indikator kinerja, diantaranya :

1) Produktivitas

Ukuran efisiensi dan efektivitas kerja yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu.

2) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang baik dapat meningkatkan mutu kerja dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kualitas kerja yang

baik juga dapat meningkatkan kualitas organisasi sehingga lebih disukai oleh masyarakat.

3) Waktu kerja efektif

Jam kerja efektif dapat membantu karyawan menjaga produktivitas dan menghindari stress.

4) Tingkat kesalahan

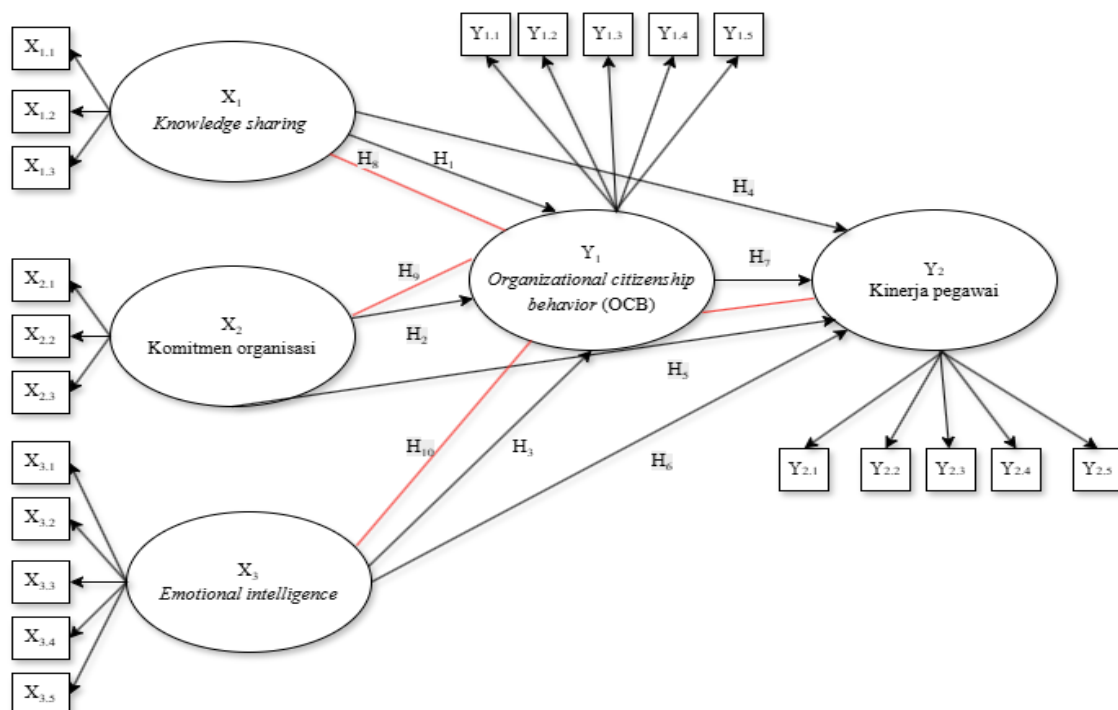
Ukuran tingkat kesalahan prediksi model yang dibuat dibandingkan dengan model sebenarnya.

5) Kepatuhan terhadap *deadline*

Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan

Kerangka Konseptual

Sugiyono (2015:28) "Kerangka konseptual secara teoritis akan menghubungkan variabel terikat atau dependen dengan variabel bebas atau independen yang akan diukur serta diamati melalui proses penelitian". Berdasarkan tinjauan pustaka dan latar belakang penelitian yang menguji pengaruh dua variabel tersebut, hubungan antara variabel bebas *Knowledge sharing*(X_1), *Komitmen organisasi*(X_2), *Emotional intelligence*(X_3) dan Variabel terikat Kinerja (Y_2) dengan variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)(Y_1) dapat dipahami. Representasi konsep dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

H_1 : *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

H_2 : *Komitmen organisasi* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

- H₃ : *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₄ : *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
- H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
- H₆ : *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
- H₇ : *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai
- H₈ : *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₉ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB)
- H₁₀ : *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB).

III. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode ini dipilih berdasarkan kebutuhan untuk menemukan jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Arikunto (2015:12) yang menyatakan "Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang sering kali memerlukan penggunaan angka, mulai dari cara mengumpulkan data, menginterpretasikan informasi tersebut hingga menyajikan hasilnya". Azwar (2014:5) menyatakan bahwa "Pada intinya, metode kuantitatif diterapkan dalam penelitian inferensial (untuk menguji hipotesis) dan mengandalkan kesimpulan dari hasilnya pada kemungkinan terjadinya kesalahan dalam menolak hipotesis nihil".

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas Taman Krocok yang beralamat di Jl. Raya Indah, Desa

Taman, Kecamatan Taman Krocok, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur 68291. Adapun waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama kurang lebih tiga bulan, yaitu dimulai pada bulan Maret 2026 hingga Mei 2026.

Populasi dan Sampel

Arikunto (2015:173) menjelaskan "Populasi merupakan keseluruhan objek yang menjadi sasaran penelitian". Populasi pada penelitian ini mencakup Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Puskesmas Taman Krocok. Jumlah keseluruhan pegawai PNS yang menjadi populasi dalam penelitian ini sebanyak 34 orang.

Sugiyono (2022:81) menyebutkan bahwa "Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu, di mana pemilihannya harus mampu merepresentasikan kondisi populasi secara keseluruhan". Dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2022:85), sampel jenuh merupakan cara pengambilan sampel bila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian, total sampel pada penelitian ini yaitu semua pegawai PNS Puskesmas Taman Krocok yang berjumlah 34 orang.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah data yang sudah diolah sehingga hasil yang diperoleh mudah dimengerti oleh pembaca penelitian. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Convergent Validity digunakan untuk mengukur sejauh mana sekumpulan indikator mampu merepresentasikan suatu variabel laten yang sama. Validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5 serta nilai *outer loading* diatas 0,7 pada masing-masing indikator.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X ₁ <i>Knowledge sharing</i>	X ₂ <i>Komitmen organisasi</i>	X ₃ <i>Emotional intelligence</i>	Y ₁ <i>Organizational citizenship behavior</i>	Y ₂ <i>Kinerja pegawai</i>	Keterangan
X _{1,1}	0,861					Valid
X _{1,2}	0,900					Valid
X _{1,3}	0,894					Valid
X _{2,1}		0,773				Valid
X _{2,2}		0,903				Valid
X _{2,3}		0,774				Valid
X _{3,1}			0,717			Valid
X _{3,2}			0,789			Valid
X _{3,3}			0,798			Valid
X _{3,4}			0,808			Valid
X _{3,5}			0,761			Valid
Y _{1,1}				0,775		Valid

X₁ Knowledge sharing	X₂ Komitmen organisasi	X₃ Emotional intelligence	Y₁ Organizational citizenship behavior	Y₂ Kinerja pegawai	Keterangan
Y _{1,2}			0,822		Valid
Y _{1,3}			0,815		Valid
Y _{1,4}			0,757		Valid
Y _{1,5}			0,784		Valid
Y _{2,1}				0,813	Valid
Y _{2,2}				0,728	Valid
Y _{2,3}				0,766	Valid
Y _{2,4}				0,770	Valid
Y _{2,5}				0,759	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan hasil Valid,

dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria yaitu berada di atas 0,7.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)	Cut Off	Keterangan
X₁ Knowledge sharing	0,784	0,5	Valid
X₂ Komitmen organisasi	0,670	0,5	Valid
X₃ Emotional intelligence	0,601	0,5	Valid
Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB)	0,626	0,5	Valid
Y₂ Kinerja pegawai	0,589	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Nilai AVE (*Average Varian Extracted*) untuk setiap

variabel yaitu lebih dari 0,5 yang artinya seluruh instrumen dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan mengindikasikan sejauh mana instrumen dapat diandalkan serta mengevaluasi konsistensi suatu alat ukur.

Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's alpha	Keterangan
X₁ Knowledge sharing	0,863	Reliabel
X₂ Komitmen organisasi	0,759	Reliabel
X₃ Emotional intelligence	0,834	Reliabel
Y₁ Organizational citizenship behavior	0,852	Reliabel
Y₂ Kinerja pegawai	0,827	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat dilihat dari nilai reliabilitas diatas maka kuesioner telah memberikan indikasi yang digunakan menunjukkan bahwa nilai semua variabel yang diuji nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70. Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan mempunyai tingkat reliabilitas yang baik.

variabel bebas. Penelitian ini di uji dengan menggunakan program *Smart PLS 3.0* dengan cara melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada "*Inner VIF Values*". Dalam uji ini, digunakan kriteria bahwa apabila nilai VIF tidak melebihi 5,00 dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" namun jika nilai VIF melebihi 5,00 maka melanggar asumsi klasik "Multikolinieritas" (angka berwarna merah).

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat adanya korelasi antar

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X ₁ <i>Knowledge sharing</i>	X ₂ <i>Komitmen organisasi</i>	X ₃ <i>Emotional intelligence</i>	Y ₁ <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	Y ₂ <i>Kinerja pegawai</i>
X ₁ <i>Knowledge sharing</i>				1,644	1,649
X ₂ <i>Komitmen organisasi</i>				1,633	2,310
X ₃ <i>Emotional intelligence</i>				1,963	3,018
Y ₁ <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>					3,607
Y ₂ <i>Kinerja pegawai</i>					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *SmartPLS* 3.0 pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik multikolinieritas karena semua nilai VIF berada di bawah 5,00.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah tiap data penelitian dan variabel berdistribusi normal atau tidak dengan kriteria nilai *Excess Kurtosis* dan *Swekness* berada dalam rentang -2,58 sampai 2,58.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	<i>Excess Kurtosis</i>	<i>Skewness</i>	Keterangan
X _{1,1}	-2.113	0.123	Normal
X _{1,2}	-0.490	-0.225	Normal
X _{1,3}	-0.599	-0.395	Normal
X _{2,1}	-0.592	-0.486	Normal
X _{2,2}	-0.491	-0.603	Normal
X _{2,3}	-0.489	-0.677	Normal
X _{3,1}	-0.489	-0.677	Normal
X _{3,2}	-0.018	-0.950	Normal
X _{3,3}	1.064	-0.943	Normal
X _{3,4}	-0.490	-0.225	Normal
X _{3,5}	-0.465	-0.103	Normal
Y _{1,1}	-0.593	-0.396	Normal
Y _{1,2}	-0.551	-0.198	Normal
Y _{1,3}	-0.592	-0.486	Normal
Y _{1,4}	-0.381	-0.792	Normal
Y _{1,5}	-0.593	-0.396	Normal
Y _{2,1}	-0.592	-0.486	Normal
Y _{2,2}	-0.862	-0.435	Normal
Y _{2,3}	-0.761	-0.153	Normal
Y _{2,4}	-1.688	0.644	Normal
Y _{2,5}	-1.178	0.946	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan uji diatas, membuktikan bahwa seluruh indikator dinyatakan telah berdistribusi normal, dikarenakan telah sesuai kriteria yang telah ditentukan.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *Goodness of Fit* bertujuan untuk mengukur sejauh mana kesesuaian model penelitian sebuah distribusi data mengikuti sebuah distribusi teoritis tertentu secara statistik. Model penelitian ini dinyatakan *fit* apabila model struktural yang dikembangkan dalam

pengujian mampu menggambarkan dan sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

Tabel 6.
Hasil Uji Goodness Of Fit (GOF)

Kriteria	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off2</i>	Keterangan Model
SRMR	0,104	0,104	≤ 0.10	<i>Marginal Fit</i>
d_ ULS	2,509	2,509	≤ 0.05	<i>Good Fit</i>
d_ G	1,910	1,910	≤ 0.05	<i>Good Fit</i>
Chi-Square	271,480	271,480	Diharapkan Kecil	<i>Good Fit</i>
NFI	0,541	0,541	$> 0,9$ (Mendekati 1)	<i>Marginal Fit</i>

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penilaian kesesuaian Uji *Goodness of Fit* (GOF) pada Tabel 17 menunjukkan bahwa nilai SRMR, *Chi-Square*, dan NFI telah memenuhi kriteria kelayakan model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan *Goodness of Fit* yang ditentukan.

Uji Koefisien Determinasi

Inner model digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara konstruk eksogen dan konstruk endogen sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan. Evaluasi pada tahap ini menggunakan nilai *Adjusted R-Square*, karena model penelitian melibatkan lebih dari dua variabel independen

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB)	0,723	0,695
Y₂ Kinerja pegawai	0,627	0,576

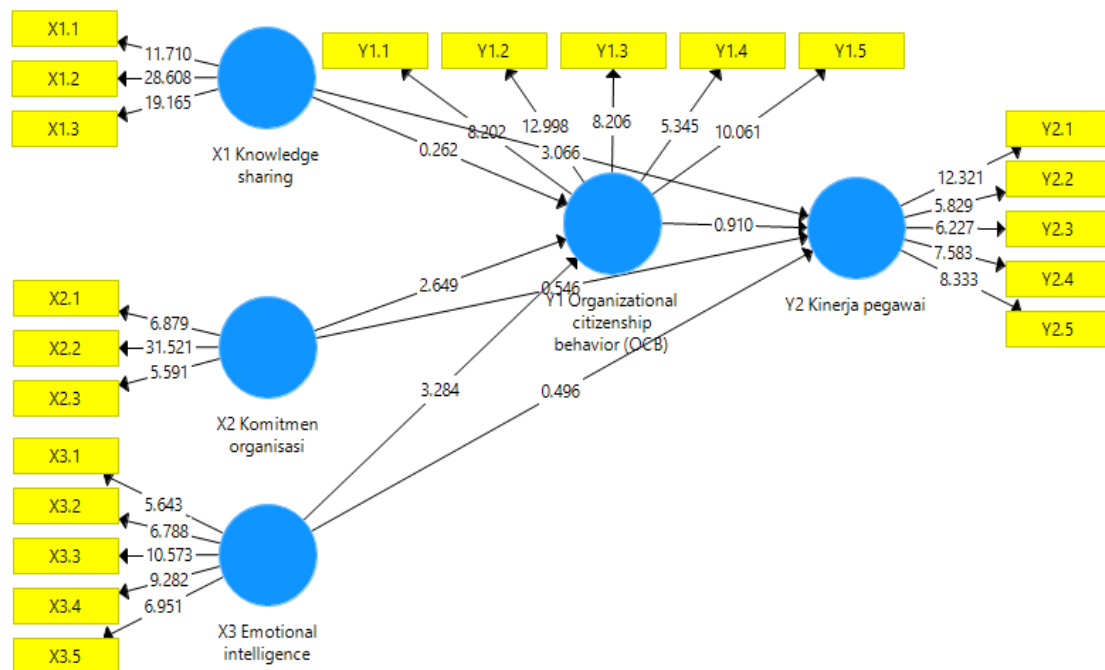
Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

- Variabel *Knowledge sharing* (X₁) Komitmen organisasi (X₂) dan *Emotional intelligence* (X₃) mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB) (Y₁) sebesar 0,695 (69,5%) dengan pengaruh tinggi, sedangkan sisanya 30,5% di pengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.
- Variabel *Knowledge sharing* (X₁) Komitmen organisasi (X₂) dan *Emotional intelligence* (X₃) mempengaruhi Kinerja pegawai (Y₂) sebesar 0,627 (62,7%) dengan pengaruh tinggi,

sedangkan sisanya 37,3% di pengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian

Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0* menggunakan metode bootstrapping. Uji ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan pengaruh antar variabel yang dapat dilihat dari nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*, sehingga dapat ditentukan hipotesis diterima atau ditolak. Hasil pengujiannya yaitu:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil dari gambar 2 diatas, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS selanjutnya ditampilkan pada tabel 8 mengenai Uji Hipotesis penelitian, sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>X₁ Knowledge sharing -> Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	-0,039	0,262	0,793
<i>X₂ Komitmen organisasi -> Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,434	2,649	0,008
<i>X₃ Emotional intelligence -> Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,541	3,284	0,001
<i>X₁ Knowledge sharing -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	0,657	3,066	0,002
<i>X₂ Komitmen organisasi -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	0,099	0,546	0,585
<i>X₃ Emotional intelligence -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	-0,125	0,496	0,620
<i>Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB) -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	0,255	0,910	0,363
<i>X₁ Knowledge sharing -> Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB) -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	-0,010	0,186	0,853
<i>X₂ Komitmen organisasi -> Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB) -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	0,111	0,825	0,410
<i>X₃ Emotional intelligence -> Y₁ Organizational citizenship behavior (OCB) -> Y₂ Kinerja pegawai</i>	0,138	0,868	0,386

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Peran Knowledge sharing Terhadap Organizational citizenship behavior (OCB)

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu negatif (-0,039). Nilai T-statistic yaitu 0,262 (<1,964) dengan nilai p-value sebesar **0,793** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Knowledge sharing (X₁) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Organizational citizenship behavior (OCB) (Y₁). Dengan demikian, **hipotesis 1**

ditolak. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa knowledge sharing yang dilakukan oleh pegawai Puskesmas Taman Krocok belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap organizational citizenship behavior. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan antar pegawai belum menjadi faktor utama yang mendorong munculnya organizational citizenship behavior dalam membantu rekan kerja maupun organisasi. Selain itu, organizational citizenship behavior pegawai juga dapat

dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya kerja, serta hubungan antarpegawai. Oleh karena itu, pengaruh *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Puskesmas Taman Krocok dalam penelitian ini masih tergolong rendah dan belum signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Azhari (2022), namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Yuliantini *et al.* (2024)

Peran Komitmen organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,434). Nilai *T-statistic* yaitu 2,649 ($>1,964$) dengan nilai *p-value* sebesar **0,008** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1). Dengan demikian, **hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pegawai Puskesmas Taman Krocok yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keterikatan yang tinggi kepada organisasi. Kondisi ini mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dari tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan dalam organisasi. Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih berupaya mendukung pencapaian tujuan organisasi dan keberhasilan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasi pegawai, maka semakin besar pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mencerminkan *organizational citizenship behavior*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pasya (2025).

Peran *Emotional intelligence* Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,541). Nilai *T-statistic* yaitu 3,284 ($>1,964$) dengan nilai *p-value* sebesar **0,001** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *Emotional intelligence* (X_3) berpengaruh positif namun signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1). Dengan demikian, **hipotesis 3 diterima**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *emotional intelligence* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pegawai Puskesmas Taman Krocok yang memiliki kecerdasan emosional yang baik cenderung mampu memahami,

mengelola, dan mengendalikan emosi diri maupun emosi orang lain secara efektif. Kemampuan tersebut membantu pegawai dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama tim, serta menciptakan komunikasi yang baik dengan rekan kerja. Selain itu, pegawai yang memiliki *emotional intelligence* tinggi umumnya lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menyelesaikan konflik secara bijaksana, dan menunjukkan sikap empati terhadap orang lain. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang kondusif, serta memberikan kontribusi lebih dalam mendukung pelayanan kesehatan di Puskesmas Taman Krocok. Oleh karena itu, semakin tinggi *emotional intelligence* yang dimiliki pegawai, maka semakin besar pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku yang mencerminkan *organizational citizenship behavior*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat (2024).

Peran *Knowledge sharing* Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,657). Nilai *T-statistic* yaitu 3,066 ($>1,964$) dengan nilai *p-value* sebesar **0,002** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *Knowledge sharing* (X_1) berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dengan demikian, **hipotesis 4 diterima**. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *knowledge sharing* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan antar pegawai mampu meningkatkan pemahaman, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada pegawai Puskesmas Taman Krocok, kegiatan *knowledge sharing* memungkinkan pegawai saling bertukar informasi, pengalaman, serta solusi terkait pelaksanaan pelayanan kesehatan dan tugas-tugas operasional. Dengan adanya pertukaran pengetahuan yang baik, kesalahan kerja dapat diminimalkan, koordinasi antarpegawai menjadi lebih baik, serta kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat meningkat. Oleh karena itu, semakin intensif kegiatan *knowledge sharing* dilakukan, maka semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kresnawan (2023).

Peran Komitmen organisasi Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,099). Nilai *T-statistic* yaitu 0,546 ($<1,964$) dengan nilai *p-value* sebesar **0,585** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun

tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dengan demikian, **Hipotesis 5 ditolak**. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan komitmen organisasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Meskipun arah hubungan menunjukkan pengaruh positif, namun pengaruh tersebut masih tergolong lemah. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi belum tentu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada pegawai Puskesmas Taman Krocok, kondisi ini dapat terjadi karena kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen organisasi, tetapi juga faktor lain seperti kompetensi, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan ketersediaan sarana pendukung. Oleh karena itu, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini masih tergolong rendah dan tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu Safako *et al.*, (2024) namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Atiyah (2025) dan Assagaf *et al.*, (2025)

Peran *Emotional intelligence* Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,125). Nilai *T-statistic* yaitu 0,496 (<1,964) dengan nilai *p-value* sebesar **0,620** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Emotional intelligence* (X_3) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dengan demikian, **Hipotesis 6 ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan *emotional intelligence* tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Bahkan arah hubungan yang negatif membuktikan bahwa peningkatan kecerdasan emosional belum tentu diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami dan mengelola emosi belum memberikan dampak yang nyata terhadap pencapaian kinerja. Pada pegawai Puskesmas Taman Krocok, kondisi tersebut dapat terjadi karena kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompetensi teknis, pengalaman kerja, motivasi, beban kerja, serta dukungan organisasi. Selain itu, *emotional intelligence* cenderung lebih berperan dalam membangun hubungan interpersonal dan menciptakan kerja sama yang baik dibandingkan dengan peningkatan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini masih tergolong lemah dan tidak signifikan. Hasil temuan ini tidak mendukung penelitian terdahulu Khatami (2025), namun penelitian ini mendukung penelitian Utama (2024).

Peran *Organizational citizenship behavior* (OCB) Terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,255). Nilai *T-statistic* yaitu 0,910 (<1,964) dengan nilai *p-value* sebesar **0,363** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2). Dengan demikian, **Hipotesis 7 ditolak**. Berdasarkan hasil temuan tersebut, peningkatan *organizational citizenship behavior* tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Meskipun arah hubungan menunjukkan pengaruh positif, namun pengaruh tersebut masih belum cukup kuat untuk memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Pada pegawai Puskesmas Taman Krocok, kinerja lebih banyak ditentukan oleh pencapaian target kerja, kualitas pelayanan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas utama. Oleh karena itu, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini masih tergolong lemah dan tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu Jumaisah (2025), namun penelitian ini mendukung penelitian Adhadi (2022).

Peran *Knowledge sharing* Terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,010). Nilai *T-statistic* yaitu 0,186 (<1,964) dengan nilai *p-value* sebesar **0,853** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Knowledge sharing* (X_1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1). Dengan demikian, **Hipotesis 8 ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut, *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *knowledge sharing* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior*. Pada pegawai Puskesmas Taman Krocok, aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan pegawai belum mampu mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti kompetensi, pengalaman kerja, motivasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, peran *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai

pada penelitian ini masih tergolong lemah sehingga tidak mampu memberikan pengaruh yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terhadu Kresnawan (2023).

Peran Komitmen organisasi Terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,111). Nilai *T-statistic* yaitu 0,825 (<1,964) dengan nilai *p-value* sebesar **0,410** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1). Dengan demikian, **Hipotesis 9 ditolak**. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan cenderung menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, kondisi tersebut belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai secara nyata. Kinerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kemampuan kerja, motivasi, pengalaman, serta dukungan organisasi. Oleh karena itu, peran *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dalam hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai masih tergolong lemah sehingga pengaruh tidak langsung yang dihasilkan menjadi tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian terdahulu Qomusuddin (2022), namun penelitian mendukung penelitian Aisy (2022)

Peran *Emotional intelligence* Terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,138). Nilai *T-statistic* yaitu 0,868 (<1,964) dengan nilai *p-value* sebesar **0,386** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa *Emotional intelligence* (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y_1). Dengan demikian, **Hipotesis 10 ditolak**. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak mampu memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *emotional intelligence* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami dan mengelola emosi belum mampu mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior* yang berdampak nyata pada peningkatan kinerja pegawai. Meskipun pegawai dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi cenderung memiliki hubungan interpersonal yang baik dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja, kondisi tersebut belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara signifikan. Oleh karena itu, peran *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai masih tergolong lemah sehingga pengaruh tidak langsung yang dihasilkan menjadi tidak signifikan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian terdahulu Hidayat (2024).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat di Tarik beberapa Kesimpulan:

- 1) *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), (H_1 ditolak);
- 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), (H_2 diterima);
- 3) *Emotional Intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB), (H_3 diterima);
- 4) *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_4 diterima);
- 5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_5 ditolak);
- 6) *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_6 ditolak);
- 7) *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai, (H_7 ditolak);
- 8) *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB), (H_8 ditolak);
- 9) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB), (H_9 ditolak);
- 10) *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB), (H_{10} ditolak);

Saran

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai referensi tambahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia maupun administrasi publik, terutama yang berkaitan dengan *knowledge sharing*, komitmen organisasi, *emotional intelligence*,

organizational citizenship behavior dan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan kajian bagi mahasiswa maupun akademisi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan serta menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan instansi Pemerintah.

Bagi Puskesmas Taman Krocok

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, Puskesmas Taman Krocok disarankan untuk terus meningkatkan kegiatan *knowledge sharing* melalui diskusi rutin, pelatihan, dan pertukaran pengalaman kerja antarpegawai guna mendukung peningkatan pengetahuan dan kemampuan kerja pegawai. Pihak puskesmas juga perlu mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi pegawai melalui pemberian dukungan, penghargaan, serta lingkungan kerja yang kondusif karena terbukti mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Puskesmas Taman Krocok juga perlu meningkatkan *emotional intelligence* pegawai melalui kegiatan pengembangan diri, pelatihan komunikasi, dan pengelolaan emosi agar hubungan antarpegawai semakin baik serta dapat mendorong terbentuknya perilaku *organizational citizenship behavior*. Di sisi lain, karena kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh komitmen organisasi, *emotional intelligence*, dan *organizational citizenship behavior*, maka perlu adanya perhatian terhadap faktor lain seperti kompetensi, motivasi kerja, kepemimpinan, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai guna mendukung peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Bagi Peneliti

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, maupun lingkungan kerja. Selain itu, peneliti berikutnya juga dapat memperluas jumlah sampel dan objek penelitian sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih komprehensif serta mampu memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhadi, R., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Pendidikan-Pelatihan (Diklat) dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Mediasi Kompetensi pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume 1 (1): 65–79. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1775>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Aisy, I. R., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Situbondo). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume 1 (1): 18–33. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1772>
- Aminudin, A., Budiarti, Y., & Indarto. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Tenaga Penjualan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Volume 18 (2): 126–134. <https://doi.org/10.31942/akses.v18i2.10130>
- Assagaf, M. F., Praja, Y., & Soeliha, S. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Blimbing, Pandak, Sumbersuko Kecamatan Klabang Bondowoso dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (1): 124–138. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i1.5413>
- Atiyah, K., Wahyuni, I., & Ediyanto. (2025). Budaya Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru ASN di SMPN 3 Situbondo dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 4 (7): 1527–1545. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i7.6937>
- Azhari, M. I., & Priyono, B. S. (2022). Knowledge sharing dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). *Jurnal E-Bis*. Volume 6 (1): 243–255. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i1.863>
- Azwar, S. (2014). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Bondowoso, D. K. K. (2024). *Profil Kesehatan Kabupaten Bondowoso Tahun 2024*. Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso.
- BPS. (2024). *Jumlah puskesmas menurut provinsi di Indonesia*. Badan Pusat Statistik.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., Wahyu, E. E., & Utami, R. B. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Vol. 32, Issue 3). PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Hidayat, U. R., Karmila, M., & Barlian, B. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di PT. Asia Tritunggal Jaya Cihideung. *Jurnal Pakar Manajemen*. Volume 1 (1): 1–12.

- <https://doi.org/10.70963/jpm.v1i1.1>
Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Bumis Askara.
- Kresnawan Bakhtiar; Putera, Asrip, H. A. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Agile Leadership Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja ASN Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *JURNAL MANAJEMEN & ORGANISASI REVIEW (MANOR)*, Vol. 5 No. 2 (2023): *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR)*, 214–228.
<https://doi.org/10.47354/mjov5il>
- Lewaherilla, N. C., Kurniullah., A. Z., Arsawan, I. W. E., Salim, N. A., Hikmah, N., Abdurrohman, Harto, P., Wisnujati, N. S., & Marditama, T. (2021). *Knowledge Manajemen*. Zahir Publishing.
- Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi*. Zahir Publishing.
- Pasya, D. D., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2025). Pengaruh Emotional Intelligence dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Perawat RSUD dr. Rasidin Kota Padang. *Journal Publicuho*. Volume 8 (3): 2043–2055.
<https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i3.932>
- Qomusuddin, I. F., & Nurhayaty, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Operator dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Media Teknologi*. Volume 9 (1): 49–58.
<https://doi.org/10.25157/jmt.v9i1.2782>
- Safako, B., Ediyanto, & Soeliha, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pada Karyawan Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (7): 1418–1432.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i7.5121>
- Saragin, L., & Hermanto, D. (2024). *Sustainable Organizational Performance Melalui Knowledge Sharing* (R. Fazalani (ed.); Cetakan Pe). Selat Media Patners.
- Sinambela. (2016). *Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2015). *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta.
- Suryaningsih, Chatarina, Saripuddin, Nur Widjiyati, and Ahmad Sumiyanto. 2024. *Kecerdasan Emosional Di Era Digital*. Medan: PT Media Penerbit Indonesia.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku organisasi* (Cetakan pertama). PT Rosdakarya.
- Utama, D. P., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Teamwork, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Generasi Z di Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*. Volume 18 (2): 1036–1054.
<https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3385>
- Yuliantini, T., Ramli, Y., Kuswibowo, C., Zulfikar, R. R. O., & Soelton, M. (2024). Conceptualizing Work Engagement and Knowledge Sharing to Increase Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*. Volume 17 (2): 105–116.
<https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i2.13256>