

IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH KNOWLEDGE SHARING AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE: A STUDY OF EMPLOYEES AT KPP MADYA SEMARANG

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KNOWLEDGE SHARING DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA PEGAWAI KPP MADYA SEMARANG

Bangun Putu Dika¹, Indarto², Wyati Saddewisasi³
Magister Manajemen Universitas Semarang, Indonesia^{1,2,3}
bangunputu@gmail.com¹

ABSTRACT

Employee performance is a key indicator for assessing the effectiveness of task implementation and plays an important role in achieving organizational goals. This study focuses on KPP Madya Semarang, an operational unit of the Directorate General of Taxes that has a strategic role in collecting state revenue and providing services to taxpayers. This study aims to analyze the effect of knowledge sharing and perceived organizational support on employee performance, both directly and indirectly through organizational commitment as a mediating variable. This research employed an explanatory research design with a quantitative approach. Primary data were collected through questionnaires distributed to employees of KPP Madya Semarang. The sampling technique used was the census method, in which all members of the population were included as respondents. A total of 110 valid responses were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that knowledge sharing and perceived organizational support have a positive and significant effect on organizational commitment. Furthermore, knowledge sharing, perceived organizational support, and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance. The mediation test also indicates that organizational commitment mediates the effect of knowledge sharing and perceived organizational support on employee performance. These findings imply that strengthening knowledge sharing practices, improving organizational support, and enhancing organizational commitment are important strategies for improving employee performance.

Keywords: *Knowledge Sharing, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Employee Performance.*

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas pelaksanaan tugas dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini berfokus pada KPP Madya Semarang sebagai unit operasional Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki peran strategis dalam menghimpun penerimaan negara dan memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh knowledge sharing dan perceived organizational support terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai KPP Madya Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Sebanyak 110 data responden yang valid dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge sharing dan perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, knowledge sharing, perceived organizational support, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh knowledge sharing dan perceived organizational support terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan praktik berbagi pengetahuan, peningkatan dukungan organisasi, dan pembentukan komitmen organisasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Knowledge Sharing, Perceived Organizational Support, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada instansi publik yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelayanan masyarakat. Dalam konteks perpajakan, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) memiliki peran strategis sebagai unit kerja di bawah Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan yang bertugas melaksanakan pelayanan, pengawasan, serta penghimpunan penerimaan negara dari sektor pajak. Peran tersebut menuntut keberadaan sumber daya manusia yang kompeten, profesional, responsif, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada wajib pajak. Kualitas pelayanan yang sopan, ramah, teliti, cepat tanggap, dan informatif sangat bergantung pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara optimal (Faris et al., 2024).

Sumber daya manusia menjadi aset utama organisasi karena berperan dalam mendukung keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi, serta mendorong peningkatan produktivitas kerja (Darmastuti & Rini, 2023). Organisasi juga perlu menyeimbangkan pemanfaatan teknologi, modernisasi struktur kelembagaan, dan kualitas sumber daya manusia agar mampu menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif (Nurkhayati & Khasbulloh, 2023).

Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Kinerja yang optimal menjadi faktor penting karena berhubungan langsung dengan pencapaian target organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan mampu memberikan kontribusi maksimal, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Afianto et al., 2024). Oleh sebab itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi perhatian utama bagi organisasi, termasuk instansi pemerintah yang memiliki target kinerja terukur.

Penelitian ini berfokus pada KPP Madya Semarang sebagai salah satu unit operasional Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki tanggung jawab dalam menghimpun penerimaan pajak dan memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam mendukung penerimaan negara, KPP Madya Semarang terus melakukan berbagai upaya peningkatan kinerja melalui program pengembangan kompetensi, pelatihan, dan pembinaan pegawai. Namun, realisasi kinerja organisasi masih menunjukkan adanya permasalahan. Data Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang menunjukkan bahwa realisasi NKO pada tahun 2021 sebesar 103,51%, tahun 2022 sebesar 106,70%, tahun 2023 sebesar 108,72%, dan tahun 2024 sebesar 110,32%. Meskipun terdapat tren peningkatan selama periode tersebut, seluruh capaian masih berada di bawah target NKO sebesar 120%. Bahkan, pada tahun 2025 realisasi NKO mengalami penurunan menjadi 96,55%. Kondisi ini

menunjukkan bahwa kinerja organisasi belum optimal dan perlu mendapat perhatian lebih lanjut.

Belum optimalnya capaian NKO mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai masih menjadi persoalan penting bagi KPP Madya Semarang. Dalam konteks organisasi publik, pencapaian target kinerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh proses kerja, dukungan organisasi, serta keterikatan pegawai terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu, beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah knowledge sharing dan perceived organizational support (POS) (Suparjo et al., 2023).

Knowledge sharing merupakan proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, informasi, dan keterampilan antarpegawai dalam organisasi (Tran, 2021). Aktivitas ini penting karena dapat meningkatkan kreativitas, memperkuat kolaborasi, mempercepat penyelesaian masalah, serta mendorong terciptanya pengetahuan baru yang bermanfaat bagi organisasi (Sanjaya & Tania, 2023). Pada KPP Madya Semarang, knowledge sharing menjadi relevan karena pekerjaan pegawai pajak menuntut pemahaman terhadap regulasi yang dinamis, ketelitian dalam pengolahan data, serta koordinasi lintas bagian. Apabila proses berbagi pengetahuan tidak berjalan optimal, maka dapat terjadi kesenjangan informasi, perbedaan pemahaman, dan potensi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, knowledge sharing dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Selain knowledge sharing, perceived organizational support juga menjadi faktor penting yang dapat

memengaruhi kinerja pegawai. POS merujuk pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Stinglhambert et al., 2020). Dukungan organisasi dapat berbentuk penghargaan atas kontribusi pegawai, perhatian terhadap kesejahteraan, dukungan atasan, hubungan kerja yang suportif, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Nijhawan et al., 2023). Sebaliknya, rendahnya persepsi dukungan organisasi dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak pada rendahnya kinerja pegawai.

Meskipun knowledge sharing dan POS telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan perbedaan temuan. Beberapa penelitian menemukan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Husin et al., 2021; Anugrahadi et al., 2023; Darmastuti & Rini, 2023; Suparjo et al., 2023). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa knowledge sharing tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Tamsah et al., 2020; Soekiman, 2023). Perbedaan temuan juga terlihat pada variabel POS. Sejumlah penelitian menyatakan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Astuty & Udin, 2020; Sabir et al., 2022; Nijhawan et al., 2023; Suparjo et al., 2023; Triwijayanto et al., 2024), sedangkan penelitian Musafir (2022) dan Ratnasari et al. (2023) menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Untuk menjelaskan perbedaan hasil penelitian tersebut, penelitian ini menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi, terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Herrera & Heras-Rosas, 2021). Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki loyalitas, dedikasi, dan motivasi yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh knowledge sharing dan POS terhadap kinerja pegawai (Suparjo et al., 2023).

Secara teoretis, hubungan antara knowledge sharing, POS, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory. Teori ini memandang hubungan antara pegawai dan organisasi sebagai proses pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, serta ruang bagi pegawai untuk berbagi pengetahuan, pegawai akan merespons melalui sikap dan perilaku positif, termasuk meningkatnya komitmen dan kinerja. Dalam konteks ini, komitmen organisasi menjadi bentuk keterikatan psikologis yang muncul dari pertukaran sosial yang positif antara pegawai dan organisasi. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung akan cenderung membalas perlakuan tersebut melalui loyalitas, kesungguhan kerja, dan peningkatan kontribusi terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh knowledge sharing dan perceived organizational support terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang, baik secara langsung

maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian Social Exchange Theory pada konteks organisasi publik, khususnya dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai melalui knowledge sharing, POS, dan komitmen organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi KPP Madya Semarang dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan budaya berbagi pengetahuan, peningkatan dukungan organisasi, dan pembentukan komitmen pegawai yang lebih kuat.

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) sebagai dasar teoretis dalam menjelaskan hubungan antara knowledge sharing, perceived organizational support, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran timbal balik yang didasarkan pada prinsip resiprositas. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, perlakuan adil, serta ruang bagi pegawai untuk berkembang, pegawai cenderung membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku kerja positif, seperti meningkatnya loyalitas, komitmen, dan kinerja (Atatsi et al., 2019; Cropanzano & Dasborough, 2023).

Dalam konteks organisasi, SET menempatkan hubungan kerja sebagai proses pertukaran sosial yang tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga melibatkan aspek psikologis dan emosional. Organisasi memberikan dukungan, kesempatan, dan penghargaan, sedangkan pegawai

membalasnya melalui kontribusi kerja, keterlibatan, serta kesediaan untuk mencapai tujuan organisasi (Liao et al., 2020; Bahtiar, 2021). Dengan demikian, teori ini relevan untuk menjelaskan bahwa knowledge sharing dan perceived organizational support dapat membentuk komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, standar, dan target yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi, inisiatif, dan konsistensi dalam menjalankan tugas (Mangkunegara, 2019; Manzoor et al., 2019). Dalam organisasi publik, kinerja pegawai menjadi indikator penting karena berhubungan langsung dengan efektivitas pelayanan, pencapaian target organisasi, dan kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, motivasi, keterampilan, dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, faktor organisasi mencakup dukungan manajemen, fasilitas kerja, budaya kerja, hubungan antarpegawai, serta sistem pengelolaan pengetahuan yang diterapkan dalam organisasi (Hamali, 2018; Mangkunegara, 2019). Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh knowledge sharing, perceived organizational support, dan komitmen organisasi.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan proses pertukaran pengetahuan, informasi, pengalaman, ide, dan keahlian antarpegawai dalam organisasi. Proses ini dapat terjadi secara formal maupun informal melalui diskusi, koordinasi, pelatihan, penyelesaian masalah bersama, maupun aktivitas kerja sehari-hari. Knowledge sharing memungkinkan pegawai memperoleh pemahaman baru, mempercepat proses pembelajaran, dan meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan (Tran, 2021; Nonaka & Takeuchi, 2022).

Dalam organisasi, knowledge sharing memiliki peran penting karena pengetahuan merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan efektivitas kerja. Melalui kegiatan berbagi pengetahuan, pegawai dapat saling membantu dalam menyelesaikan masalah, mengurangi kesalahan kerja, memperkuat koordinasi, serta menciptakan inovasi dalam pelaksanaan tugas. Knowledge sharing juga dapat memperkuat hubungan sosial antarpegawai karena proses berbagi pengetahuan membutuhkan komunikasi, kepercayaan, dan keterbukaan (Rifai & Tjahjaningsih, 2022; Dhaniswara et al., 2024). Oleh karena itu, knowledge sharing tidak hanya berdampak pada peningkatan kemampuan kerja, tetapi juga dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS mencerminkan penilaian pegawai terhadap dukungan yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk keadilan, perhatian atasan, penghargaan, kesempatan berkembang, maupun

kondisi kerja yang mendukung (Stinglhamber et al., 2020; Fatmawati & Azizah, 2022). Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi cenderung merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

POS memiliki peranan penting dalam membentuk sikap kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan mereka, maka pegawai akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi positif sebagai bentuk timbal balik. Hal ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari organisasi akan mendorong pegawai untuk membalasnya melalui loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja (Robbins & Judge, 2019; Nijhawan et al., 2023). Dengan demikian, POS dipandang sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan keterikatan pegawai terhadap organisasi, kesediaan untuk mendukung tujuan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kesungguhan dalam bekerja, dan kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Meyer & Allen, 1991; Herrera & Heras-Rosas, 2021).

Komitmen organisasi dapat dilihat melalui beberapa aspek, seperti kemauan berkontribusi, kesetiaan terhadap organisasi, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, dan kesediaan bekerja secara sungguh-sungguh untuk kemajuan organisasi (Fatmawati & Azizah, 2022; Narwastu et al., 2023).

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh knowledge sharing dan perceived organizational support terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya terjadi secara langsung melalui knowledge sharing dan POS, tetapi juga melalui terbentuknya komitmen organisasi yang kuat.

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Komitmen Organisasi

Knowledge sharing dapat meningkatkan komitmen organisasi karena proses berbagi pengetahuan mendorong terciptanya interaksi sosial, kepercayaan, dan rasa saling membutuhkan antarpegawai. Ketika pegawai terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan, mereka tidak hanya memperoleh informasi yang berguna untuk pekerjaan, tetapi juga merasakan adanya keterhubungan dengan rekan kerja dan organisasi. Kondisi ini dapat memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi serta meningkatkan keterikatan emosional pegawai.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, knowledge sharing dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran sosial yang memperkuat hubungan antarpegawai dan organisasi. Pegawai yang merasa bahwa pengetahuan dan pengalamannya dihargai akan lebih mudah membangun loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian Suparjo et al. (2023) menunjukkan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Anugrahadi et al. (2023), yang menyatakan bahwa knowledge sharing mampu membangun komitmen organisasi melalui peningkatan

kolaborasi dan rasa saling percaya. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi

Perceived organizational support berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi karena pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat. Dukungan organisasi dapat berupa penghargaan atas kontribusi pegawai, perhatian terhadap kesejahteraan, keadilan dalam perlakuan, dukungan atasan, dan kondisi kerja yang memadai. Ketika pegawai merasa organisasi memperhatikan mereka, pegawai akan memandang organisasi sebagai tempat kerja yang bernilai dan layak untuk dipertahankan.

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa pegawai akan membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap kerja yang positif, termasuk meningkatnya komitmen organisasi. Penelitian Astuty dan Udin (2020) menunjukkan bahwa perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Suparjo et al. (2023) juga menemukan bahwa POS mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui rasa percaya, kepuasan, dan kesediaan pegawai untuk berkontribusi lebih besar. Temuan tersebut diperkuat oleh Triwijayanto et al. (2024), yang menyatakan bahwa POS berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Perceived organizational support berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai

Knowledge sharing memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai karena proses berbagi pengetahuan memungkinkan pegawai memperoleh informasi, pengalaman, dan keterampilan yang relevan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Melalui knowledge sharing, pegawai dapat mempercepat penyelesaian masalah, mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat kemampuan dalam menghadapi perubahan tugas dan regulasi. Semakin baik proses knowledge sharing dalam organisasi, semakin besar peluang pegawai untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Penelitian Husin et al. (2021) menunjukkan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena pertukaran pengetahuan antarpegawai dapat meningkatkan efektivitas kerja. Anugrahadi et al. (2023) juga menyatakan bahwa knowledge sharing berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh Darmastuti dan Rini (2023) serta Suparjo et al. (2023), yang membuktikan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Pegawai

Perceived organizational support dapat meningkatkan kinerja pegawai karena dukungan yang diberikan organisasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Pegawai yang

merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang lebih kuat, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik. POS juga dapat menciptakan rasa aman secara psikologis, sehingga pegawai lebih fokus dalam menjalankan pekerjaan dan lebih terdorong untuk mencapai target organisasi.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, pegawai yang memperoleh dukungan dari organisasi akan membalasnya melalui peningkatan kontribusi dan kinerja. Penelitian Astuty dan Udin (2020) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sabir et al. (2022) juga membuktikan bahwa semakin tinggi POS yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan tersebut sejalan dengan Nijhawan et al. (2023), Suparjo et al. (2023), dan Triwijayanto et al. (2024), yang menyatakan bahwa POS berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasi cenderung bekerja dengan lebih serius, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Komitmen yang kuat dapat mendorong pegawai untuk menjaga kualitas kerja, meningkatkan produktivitas, dan menunjukkan perilaku kerja yang mendukung keberhasilan organisasi. Pegawai yang berkomitmen juga memiliki

kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha terbaik dalam pelaksanaan tugas.

Penelitian Astuty dan Udin (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Suparjo et al. (2023) juga menemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Anugrahadi et al. (2023) dan Triwijayanto et al. (2024), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Knowledge sharing tidak hanya dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Proses berbagi pengetahuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, memperkuat rasa saling percaya, dan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi, mereka akan memiliki komitmen yang lebih kuat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komitmen tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan meningkatkan kinerjanya.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, knowledge sharing menjadi salah satu bentuk pertukaran sosial yang memperkuat hubungan pegawai dengan organisasi. Pegawai yang memperoleh manfaat dari proses berbagi pengetahuan akan terdorong untuk membalasnya

melalui loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Penelitian Anugrahadi et al. (2023) dan Suparjo et al. (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: **H6:** Komitmen organisasi memediasi pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

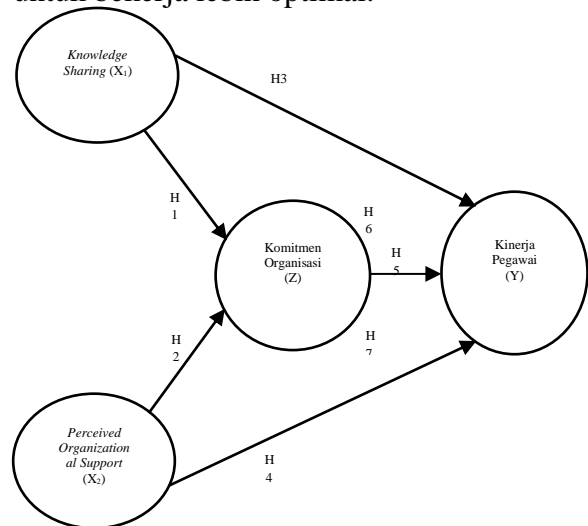
Perceived organizational support dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Pegawai yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya akan cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dapat membentuk rasa percaya, loyalitas, dan tanggung jawab, sehingga pegawai terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan Social Exchange Theory, dukungan organisasi yang dirasakan pegawai akan menimbulkan kewajiban moral untuk membalas organisasi melalui sikap dan perilaku positif. Salah satu bentuk balasan tersebut adalah meningkatnya komitmen organisasi, yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Penelitian Astuty dan Udin (2020) serta Suparjo et al. (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Komitmen organisasi memediasi pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan bahwa knowledge sharing dan perceived organizational support berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Knowledge sharing dipandang mampu meningkatkan kinerja pegawai karena proses berbagi pengetahuan dapat memperkuat kemampuan kerja dan efektivitas penyelesaian tugas. Perceived organizational support juga dipandang mampu meningkatkan kinerja karena dukungan organisasi dapat menumbuhkan motivasi, rasa dihargai, dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, kedua variabel tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian

ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang dianalisis secara statistik. Sementara itu, penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah knowledge sharing dan perceived organizational support, variabel intervening adalah komitmen organisasi, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang yang berjumlah 116 orang. Karena jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 116 pegawai. Teknik sensus dipilih agar data yang diperoleh dapat merepresentasikan seluruh pegawai KPP Madya Semarang secara lebih menyeluruh.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan, arsip organisasi, serta referensi ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk netral, 4 untuk setuju, dan 5 untuk sangat setuju. Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing indikator penelitian.

Variabel knowledge sharing diukur melalui lima indikator, yaitu kesediaan berbagi pengetahuan, kesediaan berbagi informasi, kesediaan

berbagi keahlian, kesediaan berbagi ide, dan kesediaan berbagi pengalaman yang diadaptasi dari Nurrachman et al. (2019). Variabel perceived organizational support diukur melalui empat indikator, yaitu keadilan yang diberikan organisasi kepada pegawai, dukungan atasan, penghargaan organisasi kepada pegawai, dan kondisi kerja dalam organisasi yang diadaptasi dari Fatmawati dan Azizah (2022). Variabel komitmen organisasi diukur melalui lima indikator, yaitu kemauan berkontribusi, loyalitas pegawai, kebanggaan pegawai, penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, dan kesediaan bersungguh-sungguh untuk organisasi yang diadaptasi dari Fatmawati dan Azizah (2022) serta Narwastu et al. (2023). Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur melalui enam indikator, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi dalam menggunakan sumber daya, inisiatif kerja, dan kehadiran yang diadaptasi dari Afandi (2018).

Ringkasan definisi operasional variabel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Knowledge Sharing	Proses berbagi dan menukarkan pengetahuan, informasi, keahlian, ide, serta pengalaman antarpegawai dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja.	Kesediaan berbagi pengetahuan; kesediaan berbagi informasi; kesediaan berbagi keahlian; kesediaan berbagi ide; kesediaan berbagi pengalaman.	Nurrachman et al. (2019)
Perceived Organizational Support	Persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai.	Keadilan organisasi; dukungan atasan; penghargaan organisasi; kondisi kerja.	Fatmawati & Azizah (2022)
Komitmen Organisasi	Kondisi psikologis	Kemauan berkontribusi	Fatmawati & Azizah

	yang menunjukkan keterikatan, loyalitas, dan kesediaan pegawai untuk mendukung tujuan organisasi.	; loyalitas pegawai; kebanggaan pegawai; menerima nilai-nilai organisasi; bersedia bersungguh-sungguh untuk organisasi.	(2022); Narwastu et al. (2023)
Kinerja Pegawai	Hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, inisiatif, dan kehadiran.	Kualitas hasil kerja; kuantitas hasil kerja; ketepatan waktu; efisiensi penggunaan sumber daya; inisiatif kerja; kehadiran.	Afandi (2018)

Teknik analisis data dalam penelitian ini terdiri atas analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama kerja, serta untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. SEM-PLS digunakan karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung. Selain itu, SEM-PLS sesuai digunakan untuk model penelitian yang melibatkan variabel intervening dan indikator-indikator konstruk laten.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian model pengukuran atau outer model dan pengujian model struktural atau inner model. Pengujian outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai

berdasarkan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor minimal 0,70, meskipun nilai loading factor di atas 0,50 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Validitas diskriminan dinilai dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antarvariabel laten. Selanjutnya, reliabilitas konstruk dinilai menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha, dengan kriteria nilai lebih besar dari 0,70.

Pengujian inner model dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Evaluasi inner model dilakukan melalui nilai R-square, f-square, dan Q-square. Nilai R-square digunakan untuk melihat besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai f-square digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan kriteria 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Sementara itu, nilai Q-square digunakan untuk menilai predictive relevance model, di mana nilai Q-square lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5% atau nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk menganalisis pengaruh knowledge sharing dan perceived organizational support terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, serta pengaruh

komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan melalui nilai *specific indirect effects* untuk mengetahui peran komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai.

RESULT AND DISCUSSIONS

Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif responden dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil pegawai KPP Madya Semarang yang menjadi responden penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Jumlah responden yang digunakan dalam analisis adalah 110 orang pegawai. Ringkasan karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	87	79,1
	Perempuan	23	20,9
	Total	110	100
Usia	25–28 tahun	12	10,9
	29–32 tahun	12	10,9
	33–36 tahun	14	12,7
	37–40 tahun	23	20,9
	41–44 tahun	27	24,5
	45–48 tahun	8	7,3
	49–52 tahun	10	9,1
	53–57 tahun	4	3,6
	Total	110	100
Pendidikan	Diploma	21	19,1
	Sarjana (S1)	36	32,7

	Pascasarjana (S2)	53	48,2
	Total	110	100
Masa Kerja	6–9 tahun	15	13,6
	10–13 tahun	24	21,8
	14–17 tahun	21	19,1
	18–21 tahun	24	21,8
	22–25 tahun	12	10,9
	26–29 tahun	8	7,3
	30–33 tahun	5	4,5
	34–37 tahun	1	0,9
	Total	110	100

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, responden penelitian didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 87 orang atau 79,1%, sedangkan pegawai perempuan berjumlah 23 orang atau 20,9%. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 41–44 tahun sebanyak 27 orang atau 24,5%, diikuti kelompok usia 37–40 tahun sebanyak 23 orang atau 20,9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia kerja yang matang dan produktif.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden paling banyak memiliki latar belakang pendidikan Pascasarjana (S2), yaitu sebanyak 53 orang atau 48,2%, kemudian Sarjana (S1) sebanyak 36 orang atau 32,7%, dan Diploma sebanyak 21 orang atau 19,1%. Komposisi ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, kelompok terbanyak berada pada rentang 10–13 tahun dan 18–21 tahun, masing-masing sebanyak 24 orang atau 21,8%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, sehingga diharapkan mampu

memahami tugas, prosedur kerja, serta tanggung jawab organisasi dengan baik.

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan untuk mengetahui kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Penilaian dilakukan dengan menggunakan nilai indeks dan diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Ringkasan hasil analisis deskriptif variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
Knowledge Sharing	Kesediaan berbagi pengetahuan	99,20	Tinggi
	Kesediaan berbagi informasi	97,40	Tinggi
	Kesediaan berbagi keahlian	98,60	Tinggi
	Kesediaan berbagi ide	97,80	Tinggi
	Kesediaan berbagi pengalaman	97,20	Tinggi
	Rata-rata Knowledge Sharing	98,04	Tinggi
	Perceived Organizational Support	Keadilan yang diberikan organisasi kepada pegawai	86,40
Dukungan yang diberikan atasan		92,80	Tinggi
Penghargaan organisasi kepada pegawai		90,60	Tinggi

Kondisi kerja dalam organisasi	90,00	Tinggi	
Rata-rata Perceived Organizational Support	89,95	Tinggi	
Komitmen Organisasi	Kemauan berkontribusi pegawai	96,00	Tinggi
Loyalitas pegawai	92,80	Tinggi	
Kebanggaan pegawai	95,60	Tinggi	
Menerima nilai-nilai organisasi	98,00	Tinggi	
Bersedia bersungguh-sungguh untuk organisasi	99,40	Tinggi	
Rata-rata Komitmen Organisasi	96,36	Tinggi	
Kinerja Pegawai	Kualitas hasil kerja	94,60	Tinggi
	Kuantitas hasil kerja	96,00	Tinggi
	Ketepatan waktu	95,60	Tinggi
	Efisiensi dalam menggunakan sumber daya	94,20	Tinggi
	Inisiatif kerja	93,40	Tinggi
	Kehadiran	97,00	Tinggi
	Rata-rata Kinerja Pegawai	95,13	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Variabel *knowledge sharing* memperoleh nilai rata-rata indeks sebesar 98,04, yang menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan, informasi, keahlian, ide, dan pengalaman antarpegawai telah berjalan dengan baik. Indikator tertinggi pada variabel ini adalah kesediaan berbagi pengetahuan sebesar 99,20, sedangkan indikator

terendah adalah kesediaan berbagi pengalaman sebesar 97,20.

Variabel *perceived organizational support* memperoleh nilai rata-rata indeks sebesar 89,95 dan termasuk kategori tinggi. Indikator tertinggi terdapat pada dukungan yang diberikan atasan sebesar 92,80, sedangkan indikator terendah terdapat pada keadilan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebesar 86,40. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menilai dukungan organisasi sudah baik, meskipun aspek keadilan masih dapat ditingkatkan agar dirasakan lebih merata oleh seluruh pegawai.

Variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata indeks sebesar 96,36 dengan kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah kesediaan bersungguh-sungguh untuk organisasi sebesar 99,40, sedangkan indikator terendah adalah loyalitas pegawai sebesar 92,80. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keterikatan dan kesediaan yang kuat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata indeks sebesar 95,13 dan berada pada kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah kehadiran sebesar 97,00, sedangkan indikator terendah adalah inisiatif kerja sebesar 93,40. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki persepsi yang positif terhadap seluruh variabel penelitian, sehingga kondisi tersebut mendukung pelaksanaan analisis lebih lanjut pada pengujian model struktural.

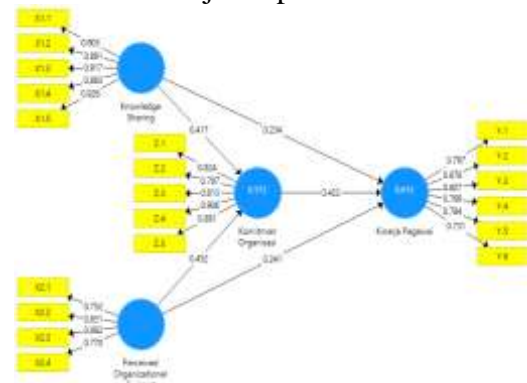
Analisis Inferensial

Analisis inferensial dilakukan untuk menguji kelayakan instrumen, kualitas model, serta hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation*

Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*), pengujian model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator pembentuknya. Model pengukuran ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur, yaitu *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS disajikan pada Gambar 1.



Gambar 2. Outer Model

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Gambar 2 menunjukkan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Variabel *knowledge sharing* diukur menggunakan lima indikator, yaitu X1.1 sampai X1.5. Variabel *perceived organizational support* diukur menggunakan empat indikator, yaitu X2.1 sampai X2.4. Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan lima indikator, yaitu Z.1 sampai Z.5, sedangkan variabel kinerja pegawai diukur menggunakan enam indikator, yaitu Y.1 sampai Y.6.

Arah panah dari variabel laten menuju indikator menunjukkan bahwa

penelitian ini menggunakan model pengukuran reflektif. Artinya, setiap indikator berfungsi sebagai cerminan dari konstruk yang diwakilinya. Selain itu, model tersebut juga menggambarkan hubungan struktural antarvariabel laten, yaitu pengaruh *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Gambar 1 memberikan gambaran awal mengenai struktur model penelitian sebelum dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, kelayakan model, dan hipotesis.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas dalam penelitian ini mencakup validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker.

Validitas konvergen pertama dinilai berdasarkan nilai *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian *loading factor* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor
Knowledge Sharing	Kesediaan berbagi pengetahuan	0,903
	Kesediaan berbagi informasi	0,881

	Kesediaan berbagi keahlian	0,917
	Kesediaan berbagi ide	0,883
	Kesediaan berbagi pengalaman	0,926
Perceived Organizational Support	Keadilan yang diberikan organisasi kepada pegawai	0,752
	Dukungan yang diberikan atasan	0,831
	Penghargaan organisasi kepada pegawai	0,882
	Kondisi kerja dalam organisasi	0,770
Komitmen Organisasi	Kemauan berkontribusi pegawai	0,824
	Loyalitas pegawai	0,787
	Kebanggaan pegawai	0,813
	Menerima nilai-nilai organisasi	0,906
	Bersedia bersungguh-sungguh untuk organisasi	0,891
Kinerja Pegawai	Kualitas hasil kerja	0,797
	Kuantitas hasil kerja	0,878
	Ketepatan waktu	0,807
	Efisiensi dalam menggunakan sumber daya	0,769
	Inisiatif kerja	0,784
	Kehadiran	0,731

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya.

Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai dinyatakan valid.

Selanjutnya, validitas konvergen juga diuji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian AVE disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Knowledge Sharing	0,814
Perceived Organizational Support	0,657
Komitmen Organisasi	0,715
Kinerja Pegawai	0,633

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel *knowledge sharing* sebesar 0,814, sedangkan nilai AVE terendah terdapat pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,633. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikator pembentuknya secara memadai, sehingga model penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain (Ghozali, 2021). Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Fornell–Larcker Criterion

Variabel	Kinerja Pegawai	Knowledge Sharing	Komitmen Organisasi	Perceived Organizational Support
Kinerja Pegawai	0,796			
Knowledge Sharing	0,632	0,902		
Komitmen Organisasi	0,735	0,650	0,846	
Perceived Organizational Support	0,642	0,514	0,666	0,810

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Nilai akar AVE kinerja pegawai sebesar 0,796 lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Begitu pula *knowledge sharing* sebesar 0,902, komitmen organisasi sebesar 0,846, dan *perceived organizational support* sebesar 0,810. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang memadai dan mampu mengukur konsep yang berbeda secara tepat.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen dalam mengukur setiap konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas dinilai berdasarkan nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2021). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
----------	------------------	-----------------------

Knowledge Sharing	0,943	0,956
Perceived Organizational Support	0,826	0,884
Komitmen Organisasi	0,900	0,926
Kinerja Pegawai	0,883	0,912

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model dilakukan untuk menilai kemampuan model penelitian dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antarvariabel. Pengujian kelayakan model dalam penelitian ini dilakukan melalui nilai R-Square, f-Square, dan Q-Square.

R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin besar nilai R-Square, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variasi konstruk endogen.

Tabel 8. Hasil R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0,572	0,564
Kinerja Pegawai	0,613	0,602

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 8, nilai R Square Adjusted pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,564. Hal

ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* mampu menjelaskan komitmen organisasi sebesar 56,4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai R Square Adjusted pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,602, yang berarti bahwa *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 60,2%. Kedua nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan pada kategori sedang atau moderat.

f-Square

Nilai f-Square digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh relatif variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f-Square menunjukkan apakah pengaruh suatu variabel tergolong kecil, sedang, atau besar dalam model penelitian.

Tabel 9. Hasil f-Square

Variabel	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
Knowledge Sharing	0,080	0,300
Perceived Organizational Support	0,082	0,351
Komitmen Organisasi	0,197	
Kinerja Pegawai		

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 9, *knowledge sharing* memiliki pengaruh sedang terhadap komitmen organisasi dengan nilai f-Square sebesar 0,300, sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai tergolong kecil dengan nilai 0,080. *Perceived organizational support* memiliki pengaruh besar terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,351, sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai tergolong kecil dengan nilai 0,082. Sementara itu, komitmen organisasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja pegawai dengan nilai f-

Square sebesar 0,197. Hasil ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* lebih kuat dalam membentuk komitmen organisasi dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap kinerja pegawai.

Q-Square

Nilai Q-Square digunakan untuk menilai relevansi prediktif model. Model dinyatakan memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai Q-Square lebih besar dari 0.

Tabel 10. Hasil Q-Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai	660,000	416,482	0,369
Knowledge Sharing	550,000	550,000	
Komitmen Organisasi	550,000	331,728	0,397
Perceived Organizational Support	440,000	440,000	

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 10, nilai Q-Square pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,397 dan pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,369. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0, sehingga model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik. Dengan demikian, model yang digunakan dalam penelitian ini dinilai layak untuk menjelaskan hubungan antara *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Origin al Sample (O)	T Statist ics	P Valu es	Kesimpul an
Knowledge Sharing → Komitmen Organisasi	0,417	4,098	0,000	H1 diterima
Perceived Organizational Support → Komitmen Organisasi	0,452	5,523	0,000	H2 diterima
Knowledge Sharing → Kinerja Pegawai	0,234	2,449	0,015	H3 diterima
Perceived Organizational Support → Kinerja Pegawai	0,241	2,545	0,011	H4 diterima
Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,422	3,709	0,000	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 11, seluruh hubungan langsung antarvariabel memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis pengaruh langsung diterima. Dengan demikian, *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan praktik berbagi pengetahuan, dukungan organisasi, dan komitmen pegawai dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Semarang.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *specific indirect effects*. Hasil uji mediasi disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Mediasi Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Knowledge Sharing → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,176	2,770	0,006	H6 diterima
Perceived Organizational Support → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,191	2,995	0,003	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 12, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,770 dan *p-value* sebesar 0,006. Selain itu, komitmen organisasi juga mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,995 dan *p-value* sebesar 0,003. Kedua nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, sehingga H6 dan H7 dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme perantara yang memperkuat pengaruh *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik praktik berbagi pengetahuan, informasi, ide, keahlian, dan pengalaman antarpegawai, maka semakin kuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Pada KPP Madya Semarang, praktik *knowledge sharing* menjadi penting karena pekerjaan pegawai pajak menuntut pemahaman terhadap regulasi, ketelitian dalam menyelesaikan tugas, serta koordinasi lintas bagian.

Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Pegawai yang aktif berbagi pengetahuan memberikan kontribusi bernilai bagi rekan kerja dan organisasi. Kontribusi tersebut dapat menumbuhkan rasa dihargai, dipercaya, dan dibutuhkan, sehingga memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* berada pada kategori tinggi, yang berarti budaya berbagi pengetahuan telah berjalan baik di lingkungan KPP Madya Semarang. Temuan ini mendukung penelitian Suparjo et al. (2023) dan Anugrahadi et al. (2023), yang membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, semakin kuat pula komitmen mereka terhadap organisasi. Dukungan tersebut dapat berupa keadilan dalam perlakuan, dukungan atasan, penghargaan atas kontribusi kerja, dan kondisi kerja yang mendukung.

Temuan ini sesuai dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa pegawai akan membalas perlakuan positif organisasi melalui sikap kerja yang positif. Ketika pegawai merasa diperhatikan, dihargai, dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk tetap berkontribusi bagi organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berada pada kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Astuty dan Udin (2020), Suparjo et al. (2023), serta Triwijayanto et al. (2024), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin intensif proses berbagi pengetahuan antarpegawai, semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Melalui *knowledge sharing*, pegawai dapat memperoleh informasi, pengalaman, dan keahlian yang membantu mereka menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.

Pada KPP Madya Semarang, *knowledge sharing* membantu pegawai

dalam memahami prosedur kerja, menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Hasil analisis deskriptif yang menunjukkan kategori tinggi pada variabel *knowledge sharing* memperkuat temuan ini. Artinya, praktik berbagi pengetahuan yang telah berjalan baik berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi, inisiatif, dan kehadiran pegawai. Temuan ini mendukung penelitian Husin et al. (2021), Anugrahadi et al. (2023), Darmastuti dan Rini (2023), serta Suparjo et al. (2023), yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki motivasi, rasa tanggung jawab, dan dorongan kerja yang lebih kuat.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi yang dirasakan pegawai akan mendorong mereka untuk memberikan balasan positif berupa peningkatan kontribusi kerja. Pada KPP Madya Semarang, dukungan organisasi melalui perhatian terhadap kebutuhan kerja, dukungan atasan, penghargaan, dan kondisi kerja yang memadai dapat menciptakan rasa aman serta meningkatkan semangat kerja pegawai. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* berada pada kategori tinggi, sehingga mendukung

hasil pengujian hipotesis bahwa dukungan organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Astuty dan Udin (2020), Sabir et al. (2022), Nijhawan et al. (2023), Suparjo et al. (2023), serta Triwijayanto et al. (2024), yang membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi.

Komitmen organisasi menjadi faktor penting karena pegawai yang merasa terikat dengan organisasi akan bekerja tidak hanya untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada KPP Madya Semarang, komitmen organisasi yang tinggi tercermin dari kemauan berkontribusi, loyalitas, kebanggaan, penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, dan kesediaan bekerja secara sungguh-sungguh. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berada pada kategori tinggi, sehingga mendukung hasil pengujian hipotesis bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Astuty dan Udin (2020), Suparjo et al. (2023), Anugrahadi et al. (2023), serta Triwijayanto et al. (2024), yang

menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peran Komitmen Organisasi dalam Hubungan Knowledge Sharing dan Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja pegawai, serta hubungan antara *perceived organizational support* dan kinerja pegawai. Artinya, *knowledge sharing* dan dukungan organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui penguatan komitmen organisasi.

Praktik *knowledge sharing* yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan rasa saling percaya, dan memperkuat keterlibatan pegawai. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Demikian pula, *perceived organizational support* yang tinggi membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga menumbuhkan loyalitas serta kesediaan untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Semarang dapat dilakukan melalui penguatan budaya berbagi pengetahuan, peningkatan dukungan organisasi, dan pembentukan komitmen organisasi yang kuat. Temuan ini memperkuat relevansi *Social Exchange*

Theory dalam menjelaskan bahwa hubungan kerja yang didasarkan pada pertukaran sosial positif dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih produktif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai KPP Madya Semarang dipengaruhi oleh faktor organisasi yang tercermin melalui *knowledge sharing* dan *perceived organizational support*, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Praktik *knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesediaan pegawai untuk berbagi pengetahuan, informasi, keahlian, ide, dan pengalaman kerja, semakin kuat pula komitmen pegawai terhadap organisasi. Proses berbagi pengetahuan yang berjalan dengan baik mampu menciptakan rasa keterlibatan, kebersamaan, dan keterikatan emosional pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, *perceived organizational support* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, seperti keadilan dalam perlakuan, dukungan atasan, penghargaan atas kontribusi, serta kondisi kerja yang mendukung, dapat memperkuat rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat serta kesediaan yang lebih besar untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Proses berbagi pengetahuan yang efektif membantu pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta efisiensi pelaksanaan tugas. Pegawai yang aktif dalam kegiatan berbagi pengetahuan cenderung lebih mudah memahami pekerjaan, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan produktivitas. Demikian pula, *perceived organizational support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang dirasakan secara positif mampu meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kesediaan pegawai untuk memberikan kinerja terbaik.

Komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab, loyalitas, dan kesungguhan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas. Komitmen yang kuat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal, berorientasi pada pencapaian target, serta mendukung keberhasilan organisasi. Selain berpengaruh langsung, komitmen organisasi juga terbukti mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Artinya, praktik berbagi pengetahuan yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Komitmen organisasi juga memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai, sehingga dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dapat membentuk komitmen yang lebih kuat dan pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih optimal.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara *knowledge sharing*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui mekanisme pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Ketika pegawai memperoleh pengalaman positif melalui budaya berbagi pengetahuan dan dukungan organisasi, mereka akan membalasnya melalui peningkatan komitmen dan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial dalam organisasi.

Secara manajerial, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi KPP Madya Semarang untuk terus memperkuat praktik *knowledge sharing*, khususnya pada aspek kesediaan berbagi pengalaman kerja. Organisasi dapat mengembangkan forum diskusi rutin, *sharing session*, atau komunitas praktik yang memungkinkan pegawai senior dan junior saling berbagi pengalaman, tantangan, serta solusi kerja. Selain itu, KPP Madya Semarang perlu meningkatkan *perceived organizational support*, terutama pada aspek keadilan organisasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui transparansi dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier. Komitmen organisasi juga perlu terus diperkuat, terutama pada aspek loyalitas pegawai, melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta

penyediaan jalur karier yang jelas dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Nilai R-square menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* dan *perceived organizational support* belum sepenuhnya mampu menjelaskan variasi komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang dapat memengaruhi kedua variabel tersebut, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, pengembangan karier, atau karakteristik individu pegawai. Selain itu, hasil f-square menunjukkan bahwa beberapa hubungan antarvariabel memiliki pengaruh kecil hingga sedang, sehingga meskipun hubungan antarvariabel terbukti signifikan, kekuatan pengaruhnya masih dapat ditingkatkan melalui pengembangan model yang lebih komprehensif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, sistem penghargaan, kepuasan kerja, atau pengembangan karier. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian mendatang juga dapat mengembangkan indikator pengukuran yang lebih kontekstual dengan karakteristik organisasi sektor publik, memperbaiki redaksi instrumen agar lebih jelas, serta mempertimbangkan penggunaan variabel mediator atau moderator tambahan. Dengan demikian, model penelitian pada masa mendatang diharapkan menjadi lebih kuat, stabil, dan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai

faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Afianto, D. N., Budiati, Y., & Kusnilawati, N. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3308–3321. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4550>
- Anugrahadi, Y. D., Sukarno, G., & Swasti, I. K. (2023). Analysis of Employee Performance Through The Role of Knowledge Sharing and Competence With Commitment as Intervening Variables. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 540–554. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.448>
- Astuty, I., & Udin. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(10), 401–411. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bahtiar, R. B. S. (2021). Peningkatan Kualitas Pegawai melalui Program Autocad: Pendekatan Social Exchange Theory. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 101–105. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v5i1.4297>
- Baliartati, B. O. (2016). Pengaruh Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatif Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 35–52.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152–167. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Cropanzano, R., & Dasborough, M. T. (2023). Dynamic Perspectives on Leader-Member Exchange: Integrating Affect and Social Exchange. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 65–88. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-021022-070102>
- Cropanzano, Russell, & Mitchell, M. (2019). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 45(6), 1692–1725. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Darmastuti, I., & Rini, O. S. (2023). The Role of the Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*,

- 7(12), 89–95.
<https://doi.org/10.47001/IRJIET/2023.712013>
- Dhaniswara, A. S., Susita, D., & Wahono, P. (2024). The Influence of Digital Competence and Knowledge Sharing on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Sinomics Journal*, 3(1), 59–74.
<https://doi.org/10.54443/sj.v3i1.283>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Ekhsan, M., & Aziz, A. (2021). Servant Leadership and Employee Performance : Does Organizational Commitment Mediate in the Model? *The First International Conference on Government Education Management and Tourism (ICoGEMT)*, 1(1), 373–382.
- Excelsa, M., Margono, & Kurniawati, D. T. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Career Development on Employee Performance Mediated by Work Motivation: Study at PT Pertamina Patra Niaga Regional Jatimbalinus. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 931–936.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3527>
- Fahmi, M. A. (2021). Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 12(1), 77–99.
- Faris, A., Budiati, Y., Indarto, & Savitri, F. M. (2024). Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Account Representative dengan Mediasi Motivasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3), 233–245.
- Fatmawati, A., & Azizah, S. N. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2), 154–180.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. D. Las. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers of Psychology*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hidayat, S., & Heryanda, K. K. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru dan Pegawai pada SMP dan SMA Muhammadiyah 2 Singaraja. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(1), 146–151. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i1.32651>
- Husin, Nurwati, & Hindaryatiningsih, N. (2021). The Effect of Knowledge-Sharing Behaviour on Performance, Mediated by Organisational Citizenship Behaviour (OCB) - Study on Village Facilitators in Wakatobi District, Southeast Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3), 872–890. https://www.ijicc.net/images/Vol_15/Iss_3/15368_Nurwati_2021_E2_R2.pdf
- Indarto, B., Souisa, J., & Shofiana, V. N. D. (2023). Pengaruh PO-Fit dan Employee Engagement terhadap Kinerja Personel Koramil 03 Semarang dengan OCB sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(6), 636–644.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2020). Idiosyncratic Deals in Contemporary Organizations: A Qualitative and Meta Analytical Review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 866–888.
- Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009). Knowledge Sharing in an American Multinational Company Based in Malaysia. *Journal Workplace Learning*, 21(2), 125–142. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620910934825/full/html>
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Maskanah, Saddewisasi, W., & Budiati, Y. (2024). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Variabel Komitmen Organisasi (Studi Pada Polrestabes Semarang). *Seiko : Journal of Management & Business*, 7(1), 653–668. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i1.7258>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Meiwintar, D. E. V. (2016). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dengan Komitmen Afektif Karyawan PT. Madurasa Nusaperdana*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

- [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Musafir. (2022). Relationship Between Employee Satisfaction and Perceived Organization Support on Individual Performance: Job Involvement As A Mediating Variable At Sharia Commercial Bank In Makassar City. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(9), 829–842. <https://doi.org/10.36418/dev.v3i9.189>
- Narwastu, V. Y., Widjaja, D. C., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Development (ED) dan Organizational Commitment (OC) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 139–160. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113>
- Nijhawan, G., Gujral, H. K., & Singh, K. (2023). Perceived Organizational Support and Job Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities*, 6(4s), 139–151. <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/409>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2022). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (Updated Edition)*. Oxford University Press.
- Nurcholis, G., & Budi, W. (2020). The Impact of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Employee Engagement. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*, 395(1), 240–246. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.050>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendekia.
- Nurkhayati, & Khasbulloh, M. W. (2023). Pengaruh Work Family Conflict, Rotasi Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tegal). *Sentri: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(4), 1120–1134. <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i4.717>
- Nurrachman, Q., Hermanto, B., & Chan, A. (2019). The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance at PT Tama Cokelat Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(6), 155–163. <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/6660/4269>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards Tacit Knowledge Sharing Over Social Web Tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379–397. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2012-0364/full/html>
- Pratiwi, A. R., & Muzakki. (2021). Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5282>
- Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The Impacts of

- Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 267–281.
<https://doi.org/10.21776/ub.profit.2023.017.02.10>
- Rifai, L., & Tjahjaningsih, E. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Intervening Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari). *Jurnal Ekonomika*, 6(2), 262–279.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sabir, I., Ali, I., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of Perceived Organizational Support on Employee Performance in IT Firms – A Comparison Among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Saddewisasi, W., Adriyanto, A. T., & Santoso, D. (2023). The Role of Innovation in Mediating Knowledge Sharing and Business Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 7(1.1), 1–10.
<https://doi.org/10.29099/ijair.v7i1.1.1053>
- Sanjaya, R. A., & Tania, K. D. (2023). Peran Knowledge Sharing, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 377–391.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Soekiman, S. (2023). The Effect of Knowledge Sharing and Individual Innovation Capability on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable. *Oeconomia Copernicana*, 14(2), 86–103.
<http://repository.unitomo.ac.id/id/eprint/3465>
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV. Andi Offset.
- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Coworkers' Perceptions and Employees' Voice. *Employee Relations*, 42(1), 107–124. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0137>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suparjo, Dana, Y. A., Komala, C. M., & Sunarsih, E. S. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing, and Employee Engagement on Performance: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 29(S6), 1–11.
<https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-perceived-organizational-support-knowledge-sharing-and-employee-engagement-on-performance-the-mediating-effect-of-16358.html>
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2019). *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

- Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, & Farida, U. (2020). Training, Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>
- Tandiyono, T. E., & Nathahuru, G. A. (2024). The Influence of Work Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable in Correctional Institution Employees. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 1(3), 363–375. <https://doi.org/10.62951/ijecm.v1i3.150>
- Tombokan, J. R., Tewel, B., & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5525–5533.
- Tran, T. K. P. (2021). The Effect of Knowledge Sharing and Innovativeness on Organizational Performance: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 503–511.
- Triwijayanto, H., Indarto, & Budiati, Y. (2024). Kinerja Karyawan PT. Evercoss Technology Indonesia Semarang dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 3322–3336. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4568>
- Tung, K. Y. (2018). *Memahami Knowledge Management*. PT. Indeks.