



Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh *Agile Leadership* Dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja ASN Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara

Hendrik Kresnawan¹, Bakhtiar Abbas², Asrip Putera³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari

Abstract

This research aims to determine and analyze the influence of Agile Leadership and the influence of knowledge sharing on organizational citizenship behavior and ASN performance, the influence of organizational citizenship behavior on ASN performance, as well as the influence of Agile Leadership and the influence of knowledge sharing on ASN performance which is mediated by organizational citizenship behavior at the Regional Secretariat, Sulawesi Province. The number of samples in this study refers to exploratory factor analysis of 190 respondents. Data collection uses questionnaires. Data analysis uses a Structural Equation Model approach based on Partial Least Square. The research results show that: Agile Leadership has a positive and significant influence on Organizational citizenship behavior and ASN Performance at the Regional Secretariat of Southeast Sulawesi Province. Knowledge sharing has a positive and significant influence on Organizational citizenship behavior and ASN Performance at the Regional Secretariat of Southeast Sulawesi Province. Organizational citizenship behavior does not have a significant influence on ASN performance at the Regional Secretariat of Southeast Sulawesi Province. Apart from that, Organizational citizenship behavior also does not act as a link between Agile Leadership and knowledge sharing and ASN performance.

Keywords: Agile Leadership; Knowledge Sharing; Organizational Citizenship Behavior; ASN performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Agile Leadership* dan pengaruh *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja ASN, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja ASN, serta pengaruh *Agile Leadership* dan pengaruh *knowledge sharing* terhadap Kinerja ASN yang dimediasi oleh *organization citizenship behavior* pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi. Jumlah sampel pada penelitian ini merujuk pada *exploratory factor analysis* sebanyak 190 responden. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* berbasis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Agile Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* dan Kinerja ASN di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, *Knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* dan Kinerja ASN di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Organizational citizenship behavior* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja ASN di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Selain itu, *Organizational citizenship behavior* juga tidak berperan sebagai penghubung antara *Agile Leadership* dan *knowledge sharing* dengan kinerja ASN.

Kata Kunci : *Agile Leadership; Knowledge Sharing; Organizational Citizenship Behavior; Kinerja ASN.*

Article info

Received (24/Nov/2023)

Revised (27/Nov/2023)

Accepted (29/Nov/2023)

Corresponding_ hendrik.kresnawan@gmail.com

DOI: 10.47354/mjov5il

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang yang memiliki tujuan yang ingin dicapai melalui orang-orang yang ada di dalamnya. Pencapaian melalui orang-orang tersebut merupakan kunci tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa bagian atau unsur terpenting dari kinerja organisasi adalah sumber daya manusia. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil pengamatan awal, beberapa permasalahan yang sering muncul terkait kinerja pegawai antara lain Kurangnya motivasi dan semangat kerja, Masalah komunikasi, Masalah teknis, Masalah hubungan kerja, Kelebihan beban kerja, Kurangnya dukungan atasan, dan Kurangnya kesempatan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dan merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan suatu organisasi tentunya tidak terlepas dari adanya peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan tersebut juga berkaitan dengan pengaruhnya pada kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui terkait apa perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya melalui proses fasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2002).

Hallo et al., 2020 dalam Leadership di Era Digital oleh Ade Onny Siagian et al., 2021, mengemukakan bahwa “membutuhkan kepemimpinan yang mampu secara cepat mengantisipasi perubahan lingkungan (volatility), memprediksi ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa depan (uncertainty), menganalisis berbagai faktor yang berinteraksi mempengaruhi organisasi (complexity), dan menginterpretasikan kondisi dan realitas yang terjadi saat ini secara tepat (ambiguity)”. Kemampuan memimpin dalam kondisi yang berubah sangat cepat dan kompleks melalui berbagai tindakan yang dilakukan secara fokus, cepat dan fleksibel yaitu Agile Leadership” (Horney et al., 2010). Untuk mengimplementasikan kemampuan dalam mengolah sumber daya tersebut, perlu juga diimbangi dengan adanya budaya knowledge sharing antara Pemimpin dengan Pegawai ataupun antara sesama pegawai itu sendiri.

Penciptaan budaya knowledge sharing menjadi salah satu kapabilitas organisasi yang perlu dikembangkan oleh pemimpin dalam menghadapi kondisi ketidakpastian (VUCA) lingkungan organisasi (Pearce, 2017) yang berguna untuk meningkatkan agility organisasi dalam mengidentifikasi implikasi tren internal dan eksternal VUCA terhadap organisasi (Baran & Woznyj, 2020). Perwujudan knowledge sharing yang mendorong perputaran informasi terkini dan berguna memiliki potensi besar untuk membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang cepat dan efektif serta untuk tetap tangguh dalam kondisi krisis (Lee, Tao, Li, & Sun, 2020).

Disisi lain, Berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja, terdapat perilaku yang dapat mempengaruhi naik turunnya suatu kinerja yaitu organizational citizenship behavior (OCB). Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan istilah bagi pegawai yang memberikan nilai tambah terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. Organizational citizenship behavior menurut Organ dalam Bolino, et all (2002) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil di mana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan (Rivai, 2011). Kinerja adalah perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukannya apa yang diproduksi atau apa hasil dari kerja mereka (Suwanto, 2014). Istilah kinerja/prestasi sebenarnya adalah pengalih-bahasaannya dari kata dalam bahasa Inggris "performance" (Ruky, 2002). Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi (Yuniarsih, 2009).

Di Indonesia parameter yang digunakan sebagaimana termuat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (ASN) penilaian kinerja pegawai negeri sipil berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang memuat pencapaian indikator Individu merupakan nilai khusus bagi pemegang jabatan yang ada dan nilai perilaku yang terdiri dari Orientasi pelayanan, Inisiatif kerja, Komitmen, Kerjasama, dan Kepemimpinan.

Agile Leadership

Kepemimpinan agile adalah kemampuan memimpin dalam kondisi yang berubah sangat cepat dan kompleks melalui berbagai tindakan yang dilakukan secara fokus, cepat dan fleksibel (Horney et al., 2010). Dalam lingkungan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) (Codreanu, 2016; Hallo et al., 2020) membutuhkan kepemimpinan yang mampu secara cepat mengantisipasi perubahan lingkungan (volatility), memprediksi ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa depan (uncertainty), menganalisis berbagai faktor yang berinteraksi mempengaruhi organisasi (complexity), dan menginterpretasikan kondisi dan realitas yang terjadi saat ini secara tepat (ambiguity).

Menurut Neubauer et.al dalam Setiawati (2021), ada empat kompetensi yang harus dimiliki Agile Leader. Yaitu:

1. *Humble* (Rendah hati) adalah kemampuan menerima masukan dan ilmu dari orang lain yang lebih berpengalaman dari diri kita sendiri.
2. *Adaptable* Merupakan penerimaan mengetahui bahwa perubahan itu konstan dan mengubah pikiran kita berdasarkan informasi baru yang diterima adalah kekuatan kita dan bukan kelemahan.
3. *Visionary*, Penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasinya.
4. *Engaged*, Kesiediaan pemimpin untuk mendengarkan, berinteraksi, dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal dikombinasikan dengan pemahaman yang jelas tentang tren saat ini.

Knowledge Sharing

Secara sederhana *knowledge sharing* menurut Matzler et al. (2008) adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Dalam pelaksanaannya, pengetahuan eksplisit cenderung lebih mudah dikodifikasi sementara pengetahuan implisit lebih sulit untuk diungkapkan dalam bentuk proposisi (Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012). Oleh karenanya, aspek pengetahuan implisit dipandang sebagai bentuk pengetahuan yang paling transparan dan subjektif dimana upaya perwujudannya dipandang sebagai isu yang penting bagi pihak akademis maupun komunitas bisnis (Lin, 2007).

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* dikembangkan dari penelitian Matzler et al. (2008) meliputi:

1. *Embrained knowledge*, Pengetahuan yang terkait dengan keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif individu melalui studi formal (learning by studying).
2. *Embodied knowledge*, Pengetahuan itu terbentuk pada diri seseorang yang berasal dari pengalaman sebelumnya.
3. *Encultured knowledge*, Pengetahuan ini juga mencakup asumsi dan kepercayaan yang digunakan untuk mendapatkan nilai dan informasi baru.
4. *Embedded knowledge*, Bentuk kolektif dari pengetahuan tacit yang tertanam dalam rutinitas organisasi, praktek, nilai, norma dan kepercayaan bersama (shared belief).
5. *Encoded knowledge*, Pengetahuan yang telah dikodifikasi dan berbentuk eksplisit.

Organizational Citizenship Behavior

Merujuk pada Organ (1988), Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) memberikan definisi *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku diskresi yang tidak termasuk dari kewajiban formal pegawai namun mendorong efektivitas fungsi organisasi. *Organization Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela individu diluar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dalam sebuah organisasi namun lebih dari setengah abad yang lalu (Jahangir, Akbar, Haq, 2004).

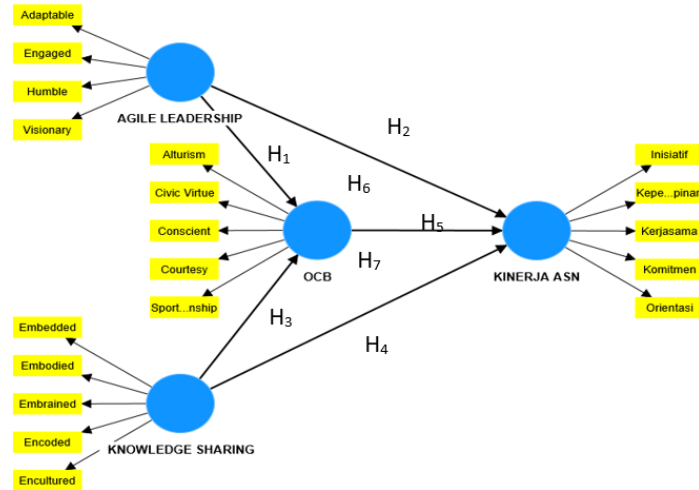
Menurut Organ et al. (2006) ada lima dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *Organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu:

1. *Altruism*, Perilaku yang meliputi membantu rekan baru yang sedang mempelajari pekerjaannya menumpuk, atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan organisasi.
2. *Conscientiousness*, Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan meliputi kehadiran, mematuhi peraturan, memanfaatkan waktu istirahat, dan sebagainya.
3. *Sportsmanship*, Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.
4. *Courtesy*, Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar masalah-masalah interpersonal, mencegah seseorang bekerja lebih keras, dan jika kita akan menambahkan pekerjaan kepada seseorang, kita seharusnya memberi tahu orang tersebut terlebih dahulu agar dapat bersiap-siap
5. *Civic Virtue*, Sebuah sikap keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif, dalam proses politik atau pemerintahan organisasi.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berusaha untuk menjelaskan pengaruh *Agile Leadership* dan *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) serta *Agile Leadership*, *knowledge sharing* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap Kinerja ASN. Disisi lain, kerangka konseptual penelitian ini sekaligus berguna untuk menilai peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi atas pengaruh *Agile Leadership* dan *knowledge sharing* terhadap Kinerja ASN. *Agile Leadership* dan *knowledge sharing* merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja pegawai tengah kondisi kerja yang berubah sangat cepat dan kompleks serta mempengaruhi persepsi dan pandangan pegawai atas interaksi yang terjadi antara dirinya dengan atasan dalam menambah pemahaman terkait tolak ukur kinerja yang ditetapkan.

Kondisi yang cepat berubah dan kompleks dapat diatasi dengan gaya kepemimpinan yang agile dalam penyamaan persepsi organisasi melalui praktik berbagi pengetahuan, pengalaman maupun ide – ide yang dimiliki oleh seorang individu kepada individu lainnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan persepsi yang sama akan mendorong perilaku yang positif yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Perilaku positif tersebut dapat berupa *organizational citizenship behavior* sebagai perwujudan perilaku proaktif di atas standar pekerjaan atau kinerja setiap pegawai.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual dan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai suatu kesimpulan sementara sebagai berikut:

- H1 : *Agile Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- H2 : *Agile Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- H3 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- H4 : *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- H5 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- H6 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi pengaruh *Agile Leadership* terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara
- H7 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. penentuan jumlah sampel dengan merujuk pada penentuan sampel atas *exploratory factor analysis* dimana para peneliti lebih condong menggunakan ukuran sampel sejumlah 100 atau dengan aturan umum jumlah sampel menggunakan rasio 5 atau 10 kali dari jumlah variabel yang akan di analisa (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan jumlah sampel minimum sebanyak 190 orang pegawai dengan asumsi tingkat *communalities* sedang dan didasarkan pada rasio sepuluh kali dari jumlah indikator variabel yang diteliti sejumlah 19 indikator.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dalam pengumpulan data primer. Kuesioner berisikan pertanyaan tertutup dengan lima poin skala Likert yang mencakup dimensi variabel terikat yang disusun dan melalui angket (Kuesioner) untuk kemudian diisi secara anonim & mandiri oleh responden sehingga termasuk dalam jenis *self-administered questionnaire*. Kuesioner yang diisi secara mandiri oleh responden adalah salah satu instrumen utama dalam pengumpulan data selain wawancara terstruktur (Bell, Bryman, & Harley, 2018).

Data sekunder diperoleh melalui permintaan informasi kepada bagian kepegawaian yang menjadi objek penelitian serta studi literatur terhadap buku, jurnal, maupun artikel yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian ini. Data sekunder perlu untuk dievaluasi secara teliti sebelum digunakan dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis deskriptif pada penelitian bertujuan untuk menilai kecenderungan pengisian kuesioner oleh responden. Dengan merujuk pada Lind, Marchal, & Wathen (2018) dan rentang skala penelitian ini, maka interval kelas yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,8 yang diperoleh melalui formula berikut:

Mengacu pada interval kelas tersebut, maka kategori interval kelas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Kategori Interval Kelas

Rentang Nilai (Mean)	Kategori Interval
1,0 – 1,8	Sangat Rendah
1,9 – 2,6	Rendah
2,7 – 3,4	Cukup baik
3,5 – 4,2	Baik
4,3 – 5,0	Sangat Baik

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah jenis analisis statistik yang kegunaannya mirip dengan SEM di dalam analisis covariance. Menurut Santoso (2014) SEM adalah teknik analisis multifariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan kostruknya ataupun hubungan antar konstruk.

PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariace* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis *Covariance* umumnya menguji kualitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi (Latan dan Ghozali, 2012).

Pada penelitian ini model konstruk yang digunakan termasuk pada model dua jenjang (*second order*) karena masing-masing variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). Dalam PLS, pengujian second order konstruk dapat melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten ke indikator-indikatornya, dan kedua analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya (Ghozali dan Latan, 2015)

Analisis ini merupakan analisis statistik multivariat yang menginstalasi pengaruh antara variabel secara simultan dengan tujuan studi prediksi, eksplorasi atau pengembangan model struktural, Hair at Al (2009). Evaluasi model pada PLS terdiri dari Evaluasi model pengukuran, Evaluasi model struktur, dan Evaluasi kebaikan dan kecocokan model.

Hair, Black, Babin, & Anderson (2019) menyebutkan beberapa hal sebagai panduan praktis dalam analisis data, yakni:

1. Nilai Loading factor > 0,7 sebagai patokan ideal untuk mengindikasikan validitas convergent;
2. Average Variance Extracted (AVE > 0,50) sebagai patokan validitas convergent yang layak.
3. Composite reliability > 0,70 dapat dianggap layak menggambarkan konsistensi internal.
4. variabel ukuran inner VIF (Variance Infalted Factor) nilai VIF dibawah 5 menunjukkan tidak ada multikolinier antara variabel.
5. P-value hasil pengujian lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh signifikan antara variabel. Dengan selang kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur
6. pengujian nilai f square yaitu pengaruh variabel pada level struktural dengan kriteria (f square 0,02 rendah, 0,15 moderat dan 0,35 tinggi)

Sementara itu, pengujian model struktural dilakukan dengan melihat beberapa indikator tingkat kecocokan model. Berikut ini adalah panduan praktis dalam menilai indikator validitas model struktural (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019):

1. Nilai Goodness-of-Fit Index (GFI) diatas 0,9 menunjukkan tingkat kecocokan yang baik;
2. Root Mean Square Error for Approximation (RMSEA) memiliki nilai antara 0,03 hingga 0,08 dengan tingkat keyakinan 95%;
3. Root Mean Square Residual (RMR) dan Standardized Root Mean Residual (SRMR) menunjukkan tingkat ketidakcocokan model dimana nilai RMR dan SRMR yang semakin rendah menunjukkan tingkat kecocokan yang lebih baik dan nilai SRMR diatas 0,1 menunjukkan adanya masalah dengan kecocokan model;

Adapun hubungan tidak langsung berupa mediasi diukur dengan merujuk Iachowicz et al (2018) dengan mengukur statistik ν yang diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien mediasi, yang diinterpretasikan dalam Ogbeibu et al (2022) adalah pengaruh mediasi rendah (0,02), pengaruh mediasi sedang (0,075) dan pengaruh mediasi tinggi (0,175).

IV. HASIL/TEMUAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan Jenis Kelamin Responden, perempuan cenderung lebih aktif dalam berbagi pengetahuan dan menunjukkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Meskipun proporsi laki-laki dalam penelitian lebih rendah, baik laki-laki maupun perempuan memberikan respons terhadap *Agile Leadership*. Sementara dari kategori Usia Responden menunjukkan sebaran usia yang bervariasi Pada kategori pilihan usia. Ini menunjukkan bahwa usia mempengaruhi bagaimana responden terlibat dalam praktik *Agile Leadership*, knowledge sharing, perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Temuan menunjukkan bahwa responden yang lebih tua lebih aktif dalam berbagi pengetahuan, sementara responden yang lebih muda lebih terlibat dalam perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan tingkat Pendidikan, Responden dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, seperti S2 atau DIV/Strata Satu (S1), cenderung lebih memahami variable tersebut dan memiliki keterampilan yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga berhubungan dengan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan dapat berpengaruh pada kinerja ASN. Sedangkan Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja yang berbeda menunjukkan perbedaan dalam persepsi, partisipasi, dan kinerja terkait variabel-variabel tersebut. Pengalaman kerja selama masa kerja berperan penting dalam variabel-variabel *knowledge sharing* dan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan memahami peran masa kerja, dapat dirancang strategi yang tepat untuk meningkatkan variabel-variabel tersebut di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.

Evaluasi Model Struktural

Pengujian multikolinier antara variabel

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis model struktural maka perlu melihat ada tidaknya multikolinier antara variabel yaitu dengan ukuran statistik *inner VIF*.

Tabel 2. *inner VIF*

	KINERJA ASN	OCB
KINERJA ASN		
OCB	2.926	
AGILE LEADERSHIP	2.340	1.780
KNOWLEDGE SHARING	2.379	1.780

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Hasil estimasi menunjukkan nilai *inner VIF* < 5 maka tingkat multikolinier antara variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat *robust* (tidak bias).

Pengujian multikolinier antara variabel

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis model struktural maka perlu melihat ada tidaknya multikolinier antara variabel yaitu dengan ukuran statistik *inner VIF*.

Tabel 3. *inner VIF*

	KINERJA ASN	OCB
KINERJA ASN		
OCB	2.926	
AGILE LEADERSHIP	2.340	1.780
KNOWLEDGE SHARING	2.379	1.780

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Hasil estimasi menunjukkan nilai *inner VIF* < 5 maka tingkat multikolinier antara variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat *robust* (tidak bias).

Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Pengujian hipotesis

Hipotesis	Path coefficient	P values	95% Interval kepercayaan Path Coefficient		f square
			Batas Bawah	Batas Atas	
H1. <i>Agile Leadership</i> -> OCB	0,438	0,000	0,299	0,564	0,315
H2. <i>Agile Leadership</i> -> Kinerja ASN	0,409	0,000	0,253	0,555	0,150
H3. <i>Knowledge sharing</i> -> OCB	0,452	0,000	0,329	0,578	0,336
H4. <i>Knowledge sharing</i> -> Kinerja ASN	0,320	0,004	0,173	0,453	0,091
H5. OCB -> Kinerja ASN	0,071	0,368	-0,087	0,222	0,004

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan *Agile Leadership* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan path coefficient (0,438) dan p-value ($0,000 < 0,005$). Setiap perubahan pada *Agile Leadership* maka akan meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh *Agile Leadership* dalam meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) terletak antara 0,299 sampai 0,564. Meskipun demikian keberadaan *Agile Leadership* dalam meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai pengaruh moderat dalam level struktural (f square 0,315). Gaya kepemimpinan tangkas dinilai sangat penting dalam meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) dimana ketika adanya peningkatan pada gaya kepemimpinan tangkas maka perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) akan meningkat hingga 0,564.
2. Hipotesis kedua (H2) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan *Agile Leadership* terhadap Kinerja ASN dengan path coefficient (0,409) dan p-value ($0,000 < 0,005$). Setiap perubahan pada *Agile Leadership* maka akan meningkatkan Kinerja ASN. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh *Agile Leadership* dalam meningkatkan Kinerja ASN terletak antara 0,253 sampai 0,555. Meskipun demikian keberadaan *Agile Leadership* dalam meningkatkan Kinerja ASN mempunyai pengaruh moderat dalam level struktural (f square 0,150). Gaya kepemimpinan tangkas dinilai sangat penting dalam meningkatkan Kinerja ASN dimana ketika adanya peningkatan pada gaya kepemimpinan tangkas maka Kinerja ASN akan meningkat hingga 0,555
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan *Knowledge sharing* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan path coefficient (0,452) dan p-value ($0,000 < 0,005$). Setiap perubahan pada *Knowledge sharing* maka akan meningkatkan OCB. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh *Knowledge sharing* dalam meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) terletak antara 0,329 sampai 0,578. Meskipun demikian keberadaan *Knowledge sharing* dalam meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai pengaruh moderat dalam level struktural (f square 0,336). Kegiatan berbagi pengetahuan dinilai sangat penting dalam meningkatkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) dimana ketika adanya peningkatan pada kegiatan berbagi pengetahuan maka perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) akan meningkat hingga 0,578.
4. Hipotesis keempat (H4) diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan *Knowledge sharing* terhadap Kinerja ASN dengan path coefficient (0,320) dan p-value ($0,000 < 0,005$). Setiap perubahan pada *Knowledge sharing* maka akan meningkatkan Kinerja ASN. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh *Knowledge sharing* dalam meningkatkan Kinerja ASN terletak antara 0,173 sampai 0,453. Meskipun demikian, Keberadaan *Knowledge sharing* dalam meningkatkan Kinerja ASN mempunyai pengaruh rendah dalam level struktural (f square 0,091). Kegiatan berbagi pengetahuan dinilai sangat penting dalam meningkatkan Kinerja ASN dimana ketika adanya peningkatan pada kegiatan berbagi pengetahuan maka Kinerja ASN akan meningkat hingga 0,453.
5. Hipotesis kelima (H5) ditolak yaitu memiliki pengaruh positif tidak signifikan *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap Kinerja ASN dengan path coefficient (0,071) dan p-value ($0,368 > 0,005$). Setiap perubahan *Organizational citizenship behavior* (OCB) maka mempengaruhi Kinerja ASN. Dalam selang kepercayaan 97% besar pengaruh *Knowledge sharing* dalam meningkatkan Kinerja ASN terletak antara -0,087 sampai 0,222. Keberadaan *Organizational citizenship behavior* (OCB) dalam meningkatkan Kinerja ASN mempunyai pengaruh rendah dalam level struktural (f square 0,004).

Perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) dinilai dapat meningkatkan Kinerja ASN dimana ketika adanya peningkatan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) maka Kinerja ASN akan meningkat hingga 0,222.

Pengujian Mediasi

Untuk mengukur mediasi dilakukan dengan melihat nilai statistik mediasi ϵ mengacu pada yang direkomendasikan oleh Cohen dalam Ogbeibu *et al* (2020) yaitu 0,175 (pengaruh mediasi tinggi), 0,075 (pengaruh mediasi medium) dan 0,01 (pengaruh mediasi rendah). Statistik mediasi ϵ diukur dengan rumus:

$$\beta^2_{MX} \beta^2_{YM.X}$$

Tabel 5. Pengujian mediasi

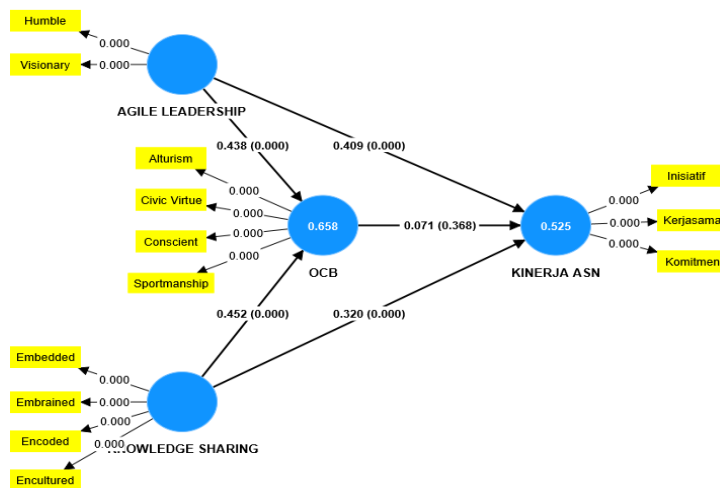
Tabel pengujian mediasi Hipotesis	Path coefficient	P values	95% Interval kepercayaan Path Coefficient		Statistik ϵ (v)	Keterangan
			Batas Bawah	Batas Atas		
H6. <i>Agile Leadership</i> -> OCB -> Kinerja ASN	0,031	0,836	-0,034	0,105	$(0,438)^2 \times (0,071)^2 = 0,001$	Pengaruh rendah
H7. <i>Knowledge sharing</i> -> OCB -> Kinerja ASN	0,032	0,837	-0,037	0,107	$(0,452)^2 \times (0,071)^2 = 0,001$	Pengaruh rendah

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Berdasarkan perhitungan diatas maka peran *Organizational citizenship behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh tidak langsung *Agile Leadership* atau *Knowledge sharing* terhadap kinerja ASN meskipun memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dan termasuk dalam level struktural tergolong rendah.

Pada tabel 5, pada hipotesis *Agile Leadership* -> OCB -> Kinerja ASN, *path coefficient* untuk hubungan *Agile Leadership* dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah 0,031. Namun, p-value yang diperoleh sebesar 0,836 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Interval kepercayaan 95% menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak dapat diandalkan. Selain itu, statistik ϵ (v) 0,001 juga menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini rendah. Hal yang sama juga terlihat pada hipotesis *Knowledge sharing* -> OCB -> Kinerja ASN. *Path coefficient* untuk hubungan *Knowledge sharing* dengan OCB adalah 0,032, namun p-value yang diperoleh adalah 0,837, menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Interval kepercayaan 95% juga menunjukkan ketidaksignifikan pengaruh tersebut. Statistik ϵ (v) yang dihitung sebesar 0,001 juga menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini rendah.

Berdasarkan hasil pengujian mediasi ini, dapat diartikan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berperan sebagai mediator antara *Agile Leadership* dan kinerja ASN, serta antara *Knowledge sharing* dan kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari *Agile Leadership* dan *Knowledge sharing* terhadap kinerja ASN tidak terjadi melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB).



Gambar 2. Model Pengukuran Hipotesis
Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Agile Leadership mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja ASN. *Knowledge sharing* juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja ASN, namun *Agile Leadership* dan *Knowledge sharing* memiliki pengaruh yang rendah terhadap Kinerja ASN melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB). *Agile Leadership* memiliki pengaruh langsung tertinggi terhadap Kinerja ASN dibandingkan *Knowledge sharing* dan OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap perubahan pada *Agile Leadership* akan lebih kuat meningkatkan Kinerja ASN.

Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model

Pengujian Koefisien Determinasi

Tabel 6. R-square

	R-square	Q-square
KINERJA ASN	0,525	0,512
OCB	0,658	0,645

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pengolahan diatas, maka dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh bersama *Agile Leadership* dan *Knowledge sharing* terhadap kinerja ASN sebesar 52,5% (pengaruh moderat). Besarnya pengaruh *Agile Leadership* dan *Knowledge sharing* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap Kinerja ASN sebesar 65,8% (pengaruh moderat). Meskipun Nilai *Q-square* diatas menyatakan model mempunyai predictive relevance akan tetapi dalam Hair *et al* (2019) nilai interpretasi *Q-square* kualitatif adalah 0 (pengaruh rendah), 0,25 (pengaruh moderat), dan 0,50 (pengaruh tinggi). Oleh karena itu berdasarkan hasil pengolahan diatas, nilai *Q-square* variabel Kinerja ASN adalah $0,525 > 0,50$ (akurasi prediksi tinggi) dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah $0,645 > 0,50$ (akurasi prediksi tinggi).

Pengujian Kecocokan Model

Tabel 7. Standardized Root Mean Residual

	Taksiran model
SRMR	0,085

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Hasil estimasi model berdasarkan tabel diatas adalah 0,85 yang berarti bahwa model mempunyai kecocokan acceptable fit. Data empiris dapat menjelaskan pengaruh antara variabel dalam model.

Pengujian *Goodnes of Fit*

Tabel 8. Gof Index

Rata-rata <i>Communality</i>	rata-rata <i>R-square</i>	GoF Index
0,638	0,592	0,614

Sumber: Hasil olahan peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pengolahan diatas, menunjukan nilai GoF model adalah 0,614 termasuk kategori GoF tinggi. Data empiris mampu menjelaskan variabel dengan model pengukuran tingkat kecocokan tinggi.

V. PEMBAHASAN

***Agile Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa agile leaderhip memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hali ini terlihat dari koefisien jalur keduanya yang bernilai positif serta besaran nilai p value ($0,000 < 0,05$). Hal ini dapat diartikan bahwa meningkatnya gaya kepemimpinan yang tangkas pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menghadapi setiap perubahan akan semakin mendorong pegawai untuk mengimplementasikan Organization citizenship behavior.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan memberi kontribusi pada keefektivitasan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006). Namun dari hasil penelitian ini, terlihat seorang pemimpin yang memiliki sikap perilaku kepemimpinan yang *Humble* yaitu sikap memberi pujian kepada keberhasilan rekan kerja dapat meningkatkan pegawai untuk memiliki perilaku *Organizational citizenship*

behavior dalam konteks *Civic Virtue* yaitu dalam hal kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur organisasi serta kesungguhan dalam bekerja. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang positif terhadap rekan kerjanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Pantja Djati, 2009). Oleh karena itu Perilaku *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan efektivitas yang sangat diperlukan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Agile Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara

Nilai path coefficient (0,409) dan p-value ($0,000 < 0,005$) pada hubungan *Agile Leadership* dengan Kinerja ASN mengindikasikan pengaruh positif dan signifikan *Agile Leadership* terhadap Kinerja ASN yang mendukung hipotesis kedua pada penelitian ini. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pada kepemimpinan yang agile dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lulu Setiawati (2021) yang menggunakan instrumen penelitian serupa dalam mengukur variabel *Agile Leadership* terhadap kinerja Karyawan di Dunia VUCA (Studi tentang Milenial Karyawan Generasi di Jabodetabek). Namun berdasarkan pengolahan data pada penelitian ini instrumen penelitian memenuhi nilai statistik adalah pada konteks *Humble* dan *visionary* pada variabel *Agile Leadership* serta inisiatif, komitmen dan kerjasama pada variabel Kinerja ASN sehingga menunjukkan *Agile Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini mempertegas pengaruh positif dan signifikan *Agile Leadership* terhadap kinerja di sektor publik. Perubahan *Agile Leadership* akan mengubah kinerja karyawan kearah yang sama. Dengan kata lain ketika pemimpin memiliki kemampuan *Agile Leadership* yang lebih tinggi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (lulu setiawati, 2021).

Pada penelitian ini, dapat dilihat setiap pegawai beranggapan bahwa memiliki pemimpin yang memiliki visi yang jelas (*visionary*) dalam pengambilan keputusan serta memiliki kerendahan hati (*Humble*) untuk mengakui keberhasilan pegawai dalam bekerja akan membuat pegawai mengambil inisiatif yang tinggi dan memiliki komitmen yang kuat serta mampu bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu.

Knowledge Sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa Nilai path coefficient (0,452) dan p-value ($0,000 < 0,005$) pada hubungan *Knowledge sharing* dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) mengindikasikan adanya signifikansi pengaruh positif *Knowledge sharing* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin banyaknya kegiatan berbagi pengetahuan yang dilakukan antar sesama pegawai akan mendorong seorang pegawai untuk mengimplementasikan perilaku *organization citizenship behavior*.

Drucker (1998) dalam Tobing (2007) mendefinisikan *Knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memberi kemampuan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda dan lebih efektif dari tindakan sebelumnya. Dari hasil penelitian informasi atau pengetahuan dari *Encoded Knowledge* yaitu pengetahuan dari sumber-sumber tertulis dan *Encultured Knowledge* yaitu berbagi pengetahuan yang diperoleh dari budaya kerja dan norma-norma organisasi dapat mengubah kemampuan pegawai mengatasi tekanan dalam situasi konflik dengan rekan kerja dan juga perilaku bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta untuk melakukannya, hal tersebut dapat menyebabkan pengaruh dari *knowledge sharing* akan lebih besar dampaknya terhadap perilaku pegawai untuk meningkatkan perilaku *organization citizenship behavior*.

Dalam konteks organisasi, dengan adanya proses berbagi pengetahuan antara pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara terkait pedoman tertulis dan juga budaya kerja dan norma-norma yang berlaku maka dapat menambah kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi tekanan pada situasi konflik dengan adanya bantuan dari rekan kerja lainnya merupakan sesuatu yang lumrah. Setiap pegawai akan memiliki solidaritas yang tinggi dengan sikap saling membantu dan akan berupaya menghindari konflik dengan rekan kerja lainnya. Perilaku tersebut didapatkan dari pemahaman yang diperoleh melalui kegiatan berbagi pengetahuan terhadap budaya dan norma yang berlaku. Hal ini terjadi karena perilaku *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi perwujudan dari perilaku positif yang sadar akan tanggung jawabnya terhadap organisasi.

Knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa nilai path coefficient (0,320) dan p-value ($0,000 < 0,005$) yang berarti bahwa *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan kata lain Kinerja ASN akan semakin meningkat dengan adanya peningkatan perilaku *Knowledge sharing* antara

sesama pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Marjani, M., Sondeng, S., Fitriani, F., & Mustam, M. (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *Knowledge sharing* terhadap kinerja guru SMAS Kurnia Puday. Disamping itu hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian oleh Stephen Andreas Partogi dan Sri Surjani Tjahjawati (2019) Terdapat hubungan yang positif serta signifikan antara *Knowledge sharing* dengan kinerja karyawan Perusahaan Milik Pemerintah.

Secara sederhana *Knowledge sharing* menurut Matzler *et al.* (2008) adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit Knowledge* maupun *explicit Knowledge*. *Knowledge sharing* dapat diartikan sebagai penyediaan informasi tugas dan pengetahuan untuk membantu orang lain dan untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru atau menerapkan kebijakan atau prosedur (Wang & Noe, 2010) sehingga pada penelitian ini, dengan adanya aktivitas berbagi pengetahuan dari sumber-sumber tertulis serta pengetahuan yang diperoleh dari budaya kerja dan norma-norma organisasi maka pegawai akan mendapatkan lebih banyak pengetahuan kerja untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan sehingga dapat meningkatkan aspek inisiatif, komitmen serta kerjasama pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini selaras dengan pendapat Aristanto (2017) bahwa aktivitas berbagi pengetahuan mencakup berbagi pengalaman dan pengetahuan, akan membantu individu dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan berdasarkan pengalaman yang sudah ada. Demikian juga dari berbagi pengetahuan tersebut, individu akan mendapatkan lebih banyak pengetahuan kerja untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi proses pekerjaan.

Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, nilai path coefficient (0,071) dan p-value (0,368 > 0,005) menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini terlihat dari koefisien jalur keduanya yang bernilai positif namun besaran p-value yang tidak memenuhi syarat minimal signifikansi yaitu p-value = 0,05. Sehingga dapat diartikan bahwa peningkatan perilaku *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak akan meningkatkan kinerja ASN secara signifikan. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hipotesis kelima penelitian ini sehingga H5 ditolak.

Tidak diterimanya H5 penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu oleh Marjani, M., Sondeng, S., Fitriani, F., & Mustam, M. (2021) yang menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan objek penelitian sebanyak 30 orang (guru) pada SMAS Kurnia Puday, penelitian tersebut menegaskan bahwa jika perilaku kewarganegaraan dalam organisasi tinggi dalam suatu organisasi maka akan meningkatkan kinerja. penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian oleh Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020) menyatakan bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Bandung membutuhkan *Organizational citizenship behavior (OCB)* bagi setiap pegawai sehingga akan terbentuk karyawan yang tidak hanya meningkatkan kebutuhannya saja akan tetapi mementingkan juga perkembangan lembaga.

Meski demikian, hasil yang serupa muncul pada penelitian Ricky Lukito (2020) menyatakan *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perilaku sukarela yang dilakukan karyawan tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanzae dan Mirvaisi (2013) yang meneliti tentang pengaruh kecerdasan emosional, *Organizational citizenship behavior (OCB)* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan Iran. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, meskipun terdapat kecenderungan pegawai patuh terhadap pembagian tugas masing-masing sesuai prosedur yang ditetapkan (*Conscientiousnes*) sehingga mereka cenderung akan menghindari mengerjakan tugas diluar dari pembagian tugas yang diberikan demi menghindari adanya konflik kepentingan dari rekan kerja lainnya (*Sportmanship*) tidak signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menumbuhkan komitmen dalam bekerja maupun inisiatif dan kerjasama antar pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Organizational citizenship behavior (OCB) memediasi pengaruh Agile Leadership terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara

Berdasarkan hasil pengujian mediasi, nilai path coefficient 0,031 dan p-value 0,836 menunjukkan pengaruh tidak langsung yang positif *Agile Leadership* terhadap kinerja melalui *Organizational citizenship behavior (OCB)* namun tidak signifikan. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bernilai positif namun besaran p-value yang tidak memenuhi syarat minimal signifikansi yaitu p-value = 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam (H6) penelitian ini ditolak karena *Organizational citizenship behavior (OCB)* tidak memiliki peran mediasi penuh atas pengaruh *Agile Leadership* terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)*

tidak memiliki peran yang krusial dalam konteks meningkatkan kinerja ASN dimana peningkatan pengaruh *Agile Leadership* terhadap kinerja ASN dapat langsung mempengaruhi tanpa melalui perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) terlebih dahulu.

Meskipun pada penelitian Lee *et al* (2013) menyatakan bahwa semakin pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri dengan kemampuan mereka sendiri untuk menjalankan tugas-tugas mereka, semakin banyak karyawan merasa kesiapan mereka untuk melakukan OCB. Namun pada penelitian ini sesuai karakteristik di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, dapat dilihat pemimpin yang mampu mendorong pegawai melalui pemberian pengakuan atas keberhasilan pegawai (*Humble*) serta memiliki kemampuan kepemimpinan yang inovatif belum mampu untuk menumbuhkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun demikian peran dari kepemimpinan tangkas sendiri dapat langsung meningkatkan kinerja pegawai tanpa melalui perilaku OCB tersebut.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, faktor yang menyebabkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak dapat mediasi pengaruh *Agile Leadership* terhadap kinerja ASN adalah tuntutan pekerjaan yang spesifik seperti volume kerja yang tinggi oleh masing – masing pegawai dengan tekanan waktu yang kurang fleksibel dapat membuat pegawai tersebut fokus pada tugas-tugas inti pekerjaan mereka daripada perilaku OCB. Setiap pegawai merasa bahwa harus memprioritaskan penyelesaian tugas-tugas utama untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang spesifik, sehingga mengurangi motivasi mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Selain itu, kebijakan organisasi atau sistem penghargaan yang tidak mendukung OCB atau tidak memberikan penghargaan yang cukup bagi perilaku OCB juga dapat mengurangi kemungkinan seorang pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) itu sendiri. Jika organisasi tidak memberikan pengakuan atau penghargaan yang memadai bagi pegawai yang berperilaku OCB, maka pegawai akan merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai atau tidak diakui oleh organisasi sehingga tidak termotivasi untuk melibatkan diri dalam perilaku OCB yang dapat mempengaruhi peran mediasi OCB dalam hubungan antara *Agile Leadership* dan kinerja ASN.

Oleh karena itu, dimasa depan Penting bagi setiap stakeholder pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dapat menjadi contoh yang baik dalam menunjukkan perilaku OCB. Pemimpin harus menunjukkan komitmen terhadap OCB dan mendorong partisipasi ASN dalam perilaku tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan arahan, pengakuan, dan dukungan kepada pegawai yang terlibat dalam OCB. Dengan demikian, pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung OCB dan meningkatkan peran mediasi OCB dalam hubungan dengan *Agile Leadership* dan kinerja ASN.

***Organizational citizenship behavior* (OCB) memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara**

Berdasarkan hasil pengujian mediasi, nilai path coefficient 0,032 dan p-value 0,837 menunjukkan pengaruh tidak langsung yang positif *knowledge sharing* terhadap kinerja melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) namun tidak signifikan. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bernilai positif namun besaran p-value yang tidak memenuhi syarat minimal signifikansi yaitu p-value = 0,05. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) penelitian ini ditolak karena *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memiliki peran mediasi penuh atas pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memiliki peran yang krusial dalam konteks meningkatkan kinerja ASN dimana peningkatan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja ASN dapat langsung mempengaruhi tanpa melalui perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) terlebih dahulu.

Keterbatasan komunikasi dan kolaborasi antar pegawai menjadi faktor yang menjadikan pengaruh tidak langsung *Knowledge sharing* terhadap kinerja ASN melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak signifikan. Komunikasi yang terhambat atau kurang efektif antar pegawai dapat menghambat aliran pengetahuan dan berbagi informasi yang penting untuk mendukung terbentuknya OCB yang efektif sehingga informasi dan pengetahuan yang seharusnya dibagikan melalui proses *knowledge sharing* tidak tersebar secara efisien. Hal ini juga dapat menyebabkan ketidakjelasan dalam memahami tugas, tanggung jawab, dan harapan satu sama lain. Sebagai hasilnya, kemungkinan terbentuknya perilaku OCB yang berfokus pada membantu rekan kerja dan saling mendukung dapat terhambat.

Meskipun tidak signifikan dan tergolong pada pengaruh rendah, pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja ASN melalui *Organizational citizenship behavior* (OCB) masih bisa dikembangkan oleh pemerintah daerah khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara sehingga melalui kegiatan berbagi pengetahuan antar pegawai diharapkan dapat menumbuhkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) dengan banyaknya pengetahuan yang diperoleh maka keinginan pegawai membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan tanpa diminta juga menciptakan kerjasama dan inisiatif kerja yang tinggi. Kolaborasi yang efektif membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan kerjasama yang intens antara pegawai dari berbagai unit

kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Jika kolaborasi antar unit kerja tidak terjalin dengan baik, maka peluang untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman antar pegawai juga dapat terbatas. Oleh karena itu, Untuk mengatasi keterbatasan komunikasi dan kolaborasi ini, pemerintah daerah, terutama Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, dapat meningkatkan komunikasi internal yang efektif dimasa depan melalui pertemuan rutin, forum diskusi, atau platform komunikasi digital sehingga dapat membantu memperbaiki aliran informasi, memastikan pemahaman yang jelas, dan memfasilitasi berbagi pengetahuan antar pegawai.

Dengan mengatasi keterbatasan komunikasi dan kolaborasi, Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan perilaku OCB dan *knowledge sharing* yang efektif. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN secara keseluruhan melalui pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* yang lebih signifikan melalui OCB.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan pada data yang Telah dikumpulkan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Agile Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Pemimpin yang tangkas dan adaptif dapat memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara sukarela pada kesuksesan organisasi. Sikap kepemimpinan yang rendah hati dan menghargai rekan kerja dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan dan kesungguhan dalam bekerja. Perilaku positif karyawan dalam bentuk OCB sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan efektivitas secara keseluruhann.
2. *Agile Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Pemimpin yang memiliki visi jelas dan rendah hati dapat memotivasi pegawai untuk mengambil inisiatif, memiliki komitmen yang kuat, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan dalam gaya kepemimpinan Agile dapat meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik
3. *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan berbagi pengetahuan antar pegawai, cenderung menunjukkan perilaku OCB. Semakin banyak kegiatan berbagi pengetahuan antar pegawai, semakin meningkatkan perilaku positif dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam mendorong perilaku OCB. Penggunaan pengetahuan yang berasal dari sumber tertulis dan budaya organisasi membantu pegawai mengatasi konflik dan memberikan bantuan tanpa diminta. Melalui proses berbagi pengetahuan, pegawai memperoleh pemahaman yang mendukung sikap positif dan tanggung jawab terhadap organisasi.
4. *Knowledge sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan berbagi pengetahuan, individu dapat mengatasi masalah dengan lebih baik dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Berbagi pengetahuan merupakan proses di mana pegawai saling berbagi informasi dan pengetahuan untuk membantu satu sama lain dalam pekerjaan, melalui berbagi pengetahuan dari sumber tertulis dan budaya kerja organisasi memberikan pegawai lebih banyak pengetahuan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Hal ini meningkatkan inisiatif, komitmen, dan kerjasama pegawai.
5. *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dapat diartikan meskipun pegawai cenderung patuh terhadap tugas yang ditetapkan dan menghindari konflik kepentingan, hal tersebut tidak signifikan dalam meningkatkan komitmen, inisiatif, dan kerjasama dalam pekerjaan.
6. *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berperan sebagai penghubung antara pengaruh *Agile Leadership* dengan kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Meskipun ada pengaruh positif, dampaknya tidak begitu besar. Pemimpin yang tangkas dan adaptif belum berhasil mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB yang dapat meningkatkan kinerja. Hal ini dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan yang khusus dan kurangnya pengakuan dari organisasi terhadap OCB. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan pihak terkait di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung OCB dan meningkatkan peran OCB dalam hubungan Agile Leadership dan kinerja ASN.
7. *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berperan sebagai penghubung antara pengaruh *knowledge sharing* dengan kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Kendala utama yang menyebabkan hal ini adalah kurangnya komunikasi dan kerja sama antar pegawai. oleh karena itu, perlu ditingkatkan komunikasi dan kerja sama antar pegawai melalui pertemuan rutin, forum diskusi, atau menggunakan platform komunikasi digital untuk memudahkan berbagi pengetahuan dan informasi

Berdasarkan kesimpulan pada penelitian ini, maka peneliti dapat memberikan saran yaitu Agar stakeholder pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara melakukan pelatihan atau workshop khusus bagi pemimpin di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara yang bertujuan mengembangkan kemampuan perencanaan dalam bekerja dan memperkuat komunikasi aktif tentang visi organisasi kepada ASN melalui saluran komunikasi yang terbuka. Stakeholder dapat memfasilitasi pelaksanaan budaya berbagi pengetahuan di antara pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara dengan menyediakan pedoman dan mengembangkan platform berbagi pengetahuan yang mudah diakses bagi ASN, termasuk forum diskusi Online dan basis data pengetahuan terorganisir. Mendorong inisiatif dan kreativitas ASN dalam meningkatkan kinerja dengan memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan yang relevan dalam menyelesaikan tugas, serta mengadakan forum atau pertemuan reguler untuk mendorong pengajuan ide-ide baru atau inovasi dalam pekerjaan, dan memberikan penghargaan atau pengakuan atas ide-ide yang berkontribusi pada peningkatan kinerja

REFERENSI

- Aristanto, D. B. (2017). Pengaruh Knowledge sharing Terhadap Individual Innovation Capability dan Kinerja Karyawan (studi pada PT. PLN (persero) unit induk pembangunan sulawesi bagian utara). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 5 No. 2.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*. Vol. 50 No. 2.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*. Vol. 27 No. 4.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational citizenship behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol. 5 No. 1.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*. Vol. 7 No. 2.
- Djati, S. P. (2009). Variabel anteseden organizational citizenship behavior (OCB) dan pengaruhnya terhadap service quality pada perguruan tinggi swasta di surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 7 No. 3.
- Hair., Black, W., & Babin, B.J. (2019). *Multivariate data analysis: Its approach, evolution, and impact*. In *The great facilitator*. Cham. Springer.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. Vol. 31 No. 1.
- Hanzaee, K., & Mirvaisi, M. (2013). A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees' performance in Iranian hotel industry. *Management Science Letters*. Vol. 3 No. 5.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*. Vol. 33 No. 4.
- Jahangir, N., Akbar, M.M., & Haq, M. (2004). *Organizational Citizenship Behavior: its Nature and antecedents*. BRAC University Journal. Vol. 1 No. 2.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*. Vol. 21 No. 2.
- Lachowicz, M.J., Preacher, K.J., & Kelley, K. (2018). A Novel Measure Of Effect Size For Mediation Analysis. *Psychological Methods*. Vol. 23 No. 2.
- Lee, Y., Tao, W., Li, Q.J.Y., & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 25 No. 6.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2018). *Statistical Techniques in Business & Economics*. y McGraw-Hill/Irwin. New York .
- Marjani, M., Sondeng, S., Fitriani, F., & Mustam, M. (2021). Pengaruh Berbagi Pengetahuan, Perilaku Kewarganegaraan Dalam Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMAS Kurnia Puday Kabupaten Konawe. *Journal of Education and Teaching (JET)*. Vol. 2 No. 2.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T.A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of economic psychology*. Vol. 29 No. 3.

- Nurlaela, N., Safar, I., Takdir, S., Asdar, A.S., Dwinanda, G., Sofyan, I.R., Sudirman, N.A., Bakhtiar, S., Lazuardi, B., Mirayandi, M., & Dahlan, D. (2023) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Lajagoe Pustaka. Sidenreng Rappang.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. SAGE Publications, Inc. New York.
- Partogi, S.A., & Tjahjawi, S.S. (2019). Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Milik Pemerintah. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*. Vol. 5 No. 3.
- Pearce, J.L. (2017). Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *Academy of Management journal*. Vol. 36 No. 5.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*. Vol. 1 No. 2.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi Kedua*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Ruky, A.S. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Safar, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara XIV Makassar. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 3.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. West Sussex. Wiley & Sons.
- Setiawati, L. (2021). The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science and Human Research*. Vol. 4 No. 11.
- Siagian, A.O., & Junita, A. (2021).. *Leadership di Era Digital*. Insan Cendekia Mandiri. Sidoarjo.
- Suwarto, F.X. (2014). *Manajemen Kinerja*. Cahaya Atma Pustaka. Yogyakarta.
- Tobing, P.L. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur Dan Implementasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Wang, S., & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*. Vol. 20 No. 2.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*. Vol. 1 No. 1.