

THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND WORK-LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH JOB SATISFACTION

PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI JOB SATISFACTION

Medya Sari Rachma Atika ^{1a(*)}, Anang Kistyanto ^{2b}, Andre Dwijanto Witjaksono ^{3c}

¹²³ Universitas Negeri Surabaya

^amedya.23058@mhs.unesa.ac.id,

^banangkistyanto@unesa.ac.id,

^candredwijanto@unesa.ac.id

(*) Corresponding Author

medya.23058@mhs.unesa.ac.id

How to Cite: Ida Fariha. (2024). Pengaruh Knowledge Management Dan Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Job Satisfaction doi: 10.36526/js.v3i2.3961

Received: 18-04-2024
 Revised : 11-04-2024
 Accepted: 30-06-2024

Keywords:

Knowledge Management;
 Work-Life Balance;
 Job Satisfaction;
 Organizational Citizenship Behavior

Abstract

This research was conducted with the aim of analyzing the influence of Knowledge Management (KM) and Work-Life Balance (WLB) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Job Satisfaction (JS) at the Surabaya City Regional Secretariat. The research was carried out by distributing questionnaires related to the KM, WLB, JS and OCB variables to respondents. The number of respondents taken was 192 people from a total of 368 Regional Secretariat employees. The research method used is Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS) and processed using Smart PLS 3 software. The research results show that KM and JS have a positive effect on OCB, but WLB does not have a significant effect on OCB. Regarding indirect relationships, JS acts as a mediator between the relationship between KM and OCB and WLB and OCB. It is hoped that this research can be used as material for consideration by the Surabaya City Government, Regional Secretariat in improving the implementation of both KM and WLB, in order to increase OCB.

PENDAHULUAN

Knowledge-centric merupakan fase dalam penerapan KM yang menjadikan KM sebagai bagian dalam budaya serta visi misi organisasi (saifulrahman.lecture.ub.ac.id, 2023). Kondisi tersebut akan sangat mendukung optimalisasi pelaksanaan tugas suatu organisasi,

Selain *knowledge management* terdapat isu penting lain, antara lain penerapan *work-life balance*. Seringkali suatu organisasi yang telah menentukan jam kerja ideal, namun pada kenyataannya pegawai diwajibkan untuk lembur bahkan pada hari libur. Disamping itu dalam pengambilan cuti yang rentan dipersulit karena seringnya tugas insidental terjadi dengan tenggat waktu yang singkat. Sehingga terkadang pegawai tidak memiliki keseimbangan antara waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan dengan diluar pekerjaan. Pola kerja demikian kemungkinan akan berimbas pada pada rendahnya *work-life balance* Pegawai. Kondisi-kondisi penerapan KM dan WLB yang tidak optimal menurut beberapa penelitian akan berpengaruh terhadap JS maupun OCB.

Terkait topik mengenai *knowledge management* dan *work-life balance* dalam beberapa penelitian dihubungkan dengan *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Untuk *Job Satisfaction* sendiri berpengaruh langsung terhadap kinerja Pegawai, sedangkan OCB dalam artikel yang dituliskan Aan Kurniyanta tahun 2022 pada website www.djkn.kemenkeu.go.id, OCB memegang peranan penting terhadap pengendalian internal Perangkat Daerah. Pengendalian

internal Perangkat Daerah sangat penting dalam mewujudkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang baik. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menyatakan bahwa SPIP merupakan suatu proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dengan peran penting dari *job Satisfaction* dan OCB maka dalam penelitian ini penting untuk melihat pengaruh praktik *knowledge management* dan *work-life balance* pada OCB dan *Job Satisfaction*.

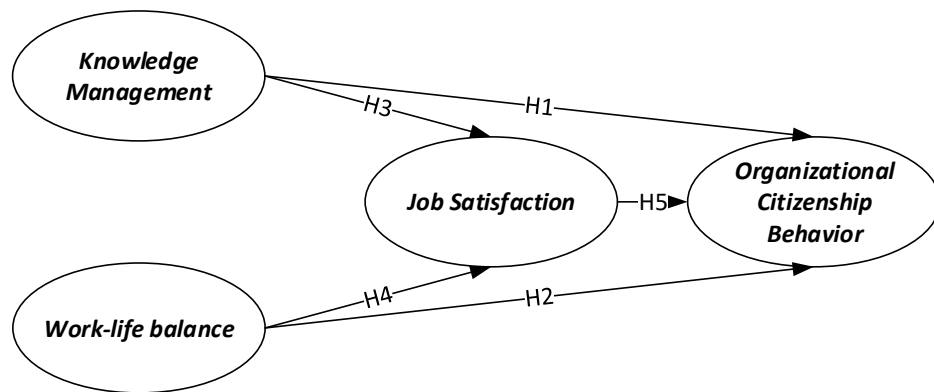
Penelitian-penelitian mengenai *knowledge management* dan *work-life* yang dihubungkan dengan *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* yang pertama ialah penelitian oleh Subur Karyatun, Tine Yuliantini, Eko Tama Putra Saratian, Pajjan, Mochamad Soelton, Elvira Rahma Putri dan Riadi dengan judul *Towards The Best Model Good Corporate Governance and Knowledge Management to Improve Performance Through Job Satisfaction* pada tahun 2023 menyatakan bahwa OCB juga dipengaruhi oleh *Knowledge Management* (KM) serta *Job Satisfaction* (JS) berperan sebagai mediator antara hubungan KM dengan OCB. KM sendiri menurut Suparto Darudianto dan Kevin Setiawan (2013) memiliki manfaat antara lain penghematan waktu dan biaya, peningkatan aset pengetahuan, peningkatan pengambilan keputusan, peningkatan efisiensi proses dan cara kerja dan peningkatan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk dan jasa. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh N. Thevanes dan S. Harikaran pada tahun 2020 dengan judul *Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior* dalam salah satu kesimpulannya OCB juga dipengaruhi oleh *Work-Life Balance* (WLB).

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Soelton, Nicko Alexander Visano, Noermijati Noermijati, Yanto Ramli, Tanti Yanuar Rahmat Syah dan Yosi Jandriana Sari pada tahun 2020 dengan judul *The Implication of Job Satisfaction that Influence Workers to Practice Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Work Place*, menyatakan bahwa *Job Satisfaction* (JS) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga semakin tinggi tingkat JS karyawan, maka akan semakin tinggi juga OCB. Pada intinya dalam penelitian-penelitian tersebut, *knowledge management* dan *work-life balance* terbukti mempengaruhi *Job Satisfaction* dan OCB. Jika dilihat dari penelitian-penelitian tersebut, saat penerapan *knowledge management* dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak maksimal maka akan berdampak Pegawai memiliki kepuasan kerja dan tingkat OCB yang rendah.

Meski demikian terdapat penelitian yang memiliki hasil yang berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mehmet Ali Koseoglu, Cetin Bektas, John A. Parnell dan Shawn Carraher (2010) berjudul *Knowledge management, organizational communication and job satisfaction: an empirical test of a five-star hotel in Turkey*. Penelitian tersebut menganalisa pengaruh antara *Knowledge Management* (KM), *Organizational Communication* (OC), dan *Job Satisfaction* (JS) pada industri perhotelan tepatnya hotel bintang lima di wilayah Antalya, Turki, salah satu hasilnya menyatakan jika KM tidak berpengaruh terhadap JS. Apabila nantinya memang KM tidak berpengaruh pada JS, maka terdapat kemungkinan jika KM tidak berpengaruh pada OCB. Tentunya perbedaan hasil riset ini menarik perhatian penulis untuk meneliti pengaruh *Knowledge Management* (KM), *work-life balance* (WB) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui peran *Job Satisfaction* (JS).

METODE

Kerangka konseptual adalah bagian penting dalam menetapkan standar dan konsep yang akan digunakan sebagai alat untuk menyelesaikan pertanyaan (Wardoyo (2023). Penelitian ini memiliki model konseptual seperti pada gambar 1 Variabel Bebas pada penelitian ini ialah *Knowledge Management* (KM) dan *Work-life Balance* (WLB). Sedangkan variabel interveningnya ialah *Job Satisfaction* (JS). Variabel terikat pada penelitian ini ialah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Gambar 1 Konseptual Penelitian

- H1 : *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
 H2 : *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
 H3 : *Knowledge Management* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*
 H4 : *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*
 H5 : *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
 H6 : *Job Satisfaction* berperan menjadi mediator dari hubungan *Knowledge Management* dan *Organizational Citizenship Behavior*
 H7 : *Job Satisfaction* berperan menjadi mediator dari hubungan *Work-life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior*

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini ialah kuantitatif, yaitu teknik yang menghasilkan suatu kesimpulan-kesimpulan dengan menggunakan metode statistik (V. Wiratna Sujarweni, 2014), sedangkan menurut Sugiyono (2018) penelitian dengan teknik kuantitatif ialah penelitian yang didasari filsafat positifisme dan digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah *knowledge management* (KM), *work-life balance* (WLB), *Job satisfaction* (JS) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1. *Knowledge Management* (KM)

Knowledge management (KM) jika dilihat dari sudut pandang manajemen merupakan pengelolaan yang fokus pada penentuan, penataan, pengarahan, fasilitasi dan pemantauan *knowledge* yang dibutuhkan oleh pelaku kegiatan untuk menyusun strategi dan mencapai tujuan (Wigg, 1993). KM juga dapat membantu perusahaan untuk menggunakan informasi baik yang berasal dari internal maupun eksternal (Kumar, 2022). Pada penelitian yang dilakukan oleh Jing-Wen Huang dan Yong-Hui Li (2008) yang berjudul *The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance*, KM terdiri dari beberapa proses yang juga menjadi indikator antara lain *knowledge acquisition*, *knowledge sharing* dan *knowledge application*. a)

Knowledge Acquisition atau akuisisi pengetahuan merupakan praktik organisasi dalam mendapatkan pengetahuan (Molina-Morales et al., 2014), sehingga dalam penelitian ini indikator akuisisi pengetahuan merupakan variasi sumber pengetahuan bagi Sekretariat Daerah, contohnya dari Perangkat Daerah lain, penerima layanan maupun rekan kerja. b) *Knowledge Sharing* atau penyebaran pengetahuan merupakan praktik organisasi dalam menyebarkan pengetahuan. Indikator ini mengukur praktik Sekretariat Daerah dalam menyebarkan luaskan pengetahuan dalam lingkup internal atau eksternal Sekretariat Daerah sesuai dengan kebutuhan. c) *Knowledge Application* atau Aplikasi pengetahuan merupakan praktik penyimpanan, penyediaan akses hingga pengembangan pengetahuan (Dr. Khoe Yao Tung, 2018). Indikator ini mengukur praktik Sekretariat Daerah dalam menyimpan, menyediakan kemudahan akses serta menerapkan pengetahuan.

2. *Work-life Balance (WLB)*

Work-life Balance (WLB) merupakan suatu kondisi seseorang dapat menyeimbangkan peran-peran yang sedang dijalankan, serta puas terhadap peran-peran tersebut (Handayani, 2013). WLB pada dasarnya ialah tercapainya keseimbangan peran-peran yang sedang dijalankan seseorang sehingga seseorang tersebut merasa puas. Jika WLB tidak tercapai maka akan terjadi penurunan performansi seseorang terhadap salah satu peran yang dijalankan. Berdasarkan pengertian tersebut WLB dapat diukur berdasarkan indikator keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Indikator keseimbangan waktu, merupakan keseimbangan antara waktu yang diperoleh pegawai Sekretariat Daerah untuk pekerjaan, keluarga maupun urusan pribadi. Kedua, keseimbangan keterlibatan ialah tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau diluar pekerjaan pegawai Sekretariat Daerah dan yang ketiga ialah keseimbangan kepuasan, yaitu tingkat kepuasan kerja pada saat bekerja dan hal-hal diluar pekerjaan dari pegawai Sekretariat Daerah.

3. *Job Satisfaction (JS)*

Job Satisfaction (JS) menurut Locke (dalam Kreineter and Kinicki, 2005:56) bahwa secara konseptual kepuasan kerja merupakan suatu pertanyaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pegawai terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja serta kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan. Sama halnya dengan definisi JS yang diungkapkan Robbins and Judge (2011) yaitu JS merupakan perilaku positif yang ditunjukkan pegawai atas pekerjaannya. Seseorang akan termotivasi untuk menunjukkan perilaku/sikap positif terhadap pekerjaannya jika mencapai ataupun melebihi keinginannya. Motivasi yang melandasi hal tersebut menjadi indikator pengukuran JS. Variabel JS memiliki indikator yang diungkapkan oleh Singh dan Loncar, dimana JS dipengaruhi oleh motivasi intrinsik atau motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang, antara lain minat dan penguasaan pekerjaan sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang muncul berasal dari luar, contohnya penghargaan, pujian dan Insentif.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB menurut Inandi dan Buyukozkan (2013) merupakan perilaku baik yang ditunjukkan tanpa mengharapkan penghargaan ataupun keuntungan pribadi melalui pengabdian, usaha untuk mencapai target, membantu rekan kerja untuk memaksimalkan kinerja organisasi. OCB sangat penting bagi performansi individu, sehingga organisasi harus menanamkan OCB pada pegawai agar mencapai kesuksesan yang *sustainable* dalam pelaksanaan tugas. Menurut Organ dan Podsakoff, Mac Kenzie serta Moorman dan Fetter, prakti OCB didasari 5 (lima) komponen, antara lain *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy dan civic virtue*. Dalam praktiknya di Sekretariat Daerah, Indikator OCB pada Sekretariat Daerah dapat dimaknai sebagai berikut: a) *Altruisme* dapat diartikan sifat saling tolong-menolong antar pegawai. b) *Conscientiousness* dapat diartikan disiplin dan memiliki loyalitas tinggi dalam bekerja. c) *Sportsmanship* memiliki toleransi yang tinggi terhadap pegawai lain d) *Courtesy* sikap untuk selalu menghindari konflik antar pegawai. e) *Civic virtue* rasa antusias pegawai Sekretariat Daerah dalam mengikuti aktivitas/kegiatan instansi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Model Pengukuran

Uji model pengukuran terdiri dari uji validitas dan *reliability*. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *outer loadings* dan AVE, nilai *outer loadings* harus melebihi angka 0,5, jika kurang dari nilai tersebut, maka item/indikator tersebut dapat dikeluarkan, sedangkan nilai AVE yang diharapkan ialah lebih dari 0,5 (Ghozali, 2015). Uji *Reliability* ditunjukkan melalui nilai *composite reliability* yang harus menunjukkan angka diatas 0,7 dan dapat diperkuat dengan nilai *cronbach alpha* yang harus diatas 0,6 (Ghozali, 2015). Data yang diperoleh dari hasil kuesioner selanjutnya dijalankan pada aplikasi *Smart PLS 3*. Berikut merupakan hasil dari running data pada *Smart PLS 3*,

Tabel 1 Hasil Uji Model Pengukuran

Variabel	Outer Loadings	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Job Satisfaction		0,579	0,933	0,942
JS_1	0,899			
JS_2	0,747			
JS_3	0,804			
JS_4	0,851			
JS_5	0,781			
JS_6	0,755			
JS_7	0,690			
JS_8	0,712			
JS_9	0,687			
JS_10	0,702			
JS_11	0,773			
JS_12	0,695			
Knowledge Management		0,616	0,913	0,930
KM_1	0,869			
KM_2	0,664			
KM_3	0,691			
KM_4	0,851			
KM_5	0,847			
KM_6	0,916			
KM_7	0,725			
KM_8	0,738			
Organizational Citizenship Behavior		0,616	0,928	0,940
OCB_1	0,728			
OCB_2	0,860			
OCB_3	0,839			
OCB_4	0,874			

OCB_5	0,757			
OCB_6	0,545			
OCB_7	0,851			
OCB_8	0,795			
OCB_9	0,640			
OCB_10	0,887			
Work-life Balance		0,613	0,894	0,917
WLB_1	0,795			
WLB_2	0,704			
WLB_3	0,822			
WLB_4	0,850			
WLB_5	0,760			
WLB_6	0,839			
WLB_7	0,698			

Tabel 4.8 menunjukkan jika keseluruhan item pengukuran telah memenuhi uji validitas maupun *reliability*. *Outer loadings* pada variabel JS paling tinggi ditunjukkan pada item JS1 dengan nilai 0,899, sedangkan paling rendah ditunjukkan dengan nilai 0,687 yaitu pada item JS 9. Pada variabel KM, nilai *Outer loading* tertinggi ialah pada item KM 6 dengan nilai 0,916 sedangkan item KM 2 nilainya sebesar 0,664 sebagai item dengan nilai paling rendah. Variabel memiliki nilai *outer loadings* paling tinggi pada item OCB 10 yaitu sebesar 0,887 namun untuk item OCB 6 merupakan item dengan nilai terkecil dengan nilai 0,545. Variabel terakhir ialah WLB, dengan WLB 6 sebagai item dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 0,839 dan untuk WLB 7 yang merupakan item terendah memiliki nilai sebesar 0,698. Dari keseluruhan item di masing-masing variabel, item terendah masih memiliki nilai diatas 0,5, sehingga dapat dinyatakan jika seluruh item/indikator valid. Hal ini juga diperkuat dengan nilai AVE variabel yang paling rendah ialah nilai AVE dari JS yaitu sebesar 0,579 dan nilai tersebut masih diatas 0,5 atau sesuai dengan nilai batas minimum untuk dikatakan valid. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* variabel-variabel dalam penelitian ini juga memenuhi nilai minimum untuk dinyatakan bahwa penelitian ini *reliable*. Nilai *Composite Reliability* paling rendah ditunjukkan pada variabel WLB dengan nilai sebesar 0,917, meskipun paling rendah, nilai tersebut masih diatas batas minimum yaitu 0,7. Sebagai penguat dari uji *reability*, nilai *Cronbach's Alpha* paling rendah ditunjukkan pada variabel WLB sebesar 0,894, nilai tersebut masih diatas nilai minimum yaitu 0,6. Dapat disimpulkan dari uji *reliability* bahwa penelitian ini memiliki konsistensi internal.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

a. Uji Koefisien Determinan (R-Square)

Uji koefisien determinan tergambar pada nilai R^2 variabel dependen. Nilai R^2 yang diharapkan untuk dikatakan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat ialah sebesar 0,75, sedangkan 0,5 dikatakan moderat dan 0,25 dikatakan lemah (Hair et al., 2011)

Tabel 2 Hasil Uji Koefisien Determinan

Variabel Dependen	R Square (R^2)
Job Satisfaction	0,796
Organizational Citizenship Behavior	0,863

Hasil analisis data oleh *Smart PLS 3* menunjukkan jika nilai untuk variabel dependen JS ialah 0,796 dan OCB sebesar 0,863. Nilai R^2 untuk seluruh variabel dependen berada diatas 0,75 sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel independen terhadap kedua variabel dependen kuat. JS

dipengaruhi oleh variabel independen sebesar 0,796 sedangkan OCB dipengaruhi oleh variabel dependen sebesar 0,863.

b. *Path Coefficients*

Path coefficients menunjukkan arah hubungan antar variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Nilai *Path coefficients* berada di rentang -1 hingga 1. Jika nilai *Path coefficients* berada di rentang $0 > x \geq -1$ maka arah hubungan negatif (berlawanan arah), sebaliknya jika $0 < x \leq 1$ maka arah hubungan positif (Ghozali, 2016).

Tabel 3 *Path coefficients*

	Job Satisfaction	Knowledge Management	Organizational Citizenship Behavior	Work-life Balance
Job Satisfaction			0,615	
Knowledge Management	0,499		0,276	
Organizational Citizenship Behavior				
Work-life Balance	0,562		0,123	

Tabel 3 menunjukkan jika hubungan JS terhadap OCB, KM terhadap JS, KM terhadap OCB, WLB terhadap JS dan WLB terhadap OCB positif (tidak berlawanan arah) karena memiliki nilai pada rentang 0 hingga -1.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan metode SEM PLS dengan metode perhitungan *bootstrap* pada aplikasi *Smart PLS 3*. *Sub samples* yang digunakan sejumlah 3000, untuk menjamin stabilitas hasil perhitungan (semakin banyak semakin baik) dan level signifikan yang digunakan sebesar 0,05. Dalam menentukan hipotesis diterima atau tidak, dapat dilihat melalui nilai *p value*, Jika nilai *p value* dibawah atau sama dengan 0,05 maka hubungan antar variabel memberikan pengaruh signifikan, sebaliknya jika nilai *p value* diatas 0,05 menggambarkan jika pengaruh antar variabel tidak signifikan. Selain nilai *p value*, signifikansi pengaruh juga dapat tergambar dari nilai *T statistics*. Seperti yang telah disebutkan pada bab 3, dengan nilai $\alpha = 0,05$ maka *critical T-value* yang digunakan ialah 1,96, artinya jika *T statistics* diatas 1,96 maka pengaruh dianggap signifikan. selanjutnya untuk melihat tipe pengaruh, dapat dilihat pada nilai *original sample* (O), jika telah dinyatakan bahwa pengaruh variabel signifikan dan nilai O bernilai positif maka variabel independen memberikan pengaruh positif terhadap variabel dependen. Pengaruh positif yang dimaksud ialah semakin tinggi nilai variabel independen, maka semakin tinggi juga nilai variabel dependen. Sebaliknya jika nilai O, maka variabel independen memberikan pengaruh negatif terhadap variabel dependen atau semakin tinggi nilai variabel independen maka semakin rendah nilai variabel dependen dan sebaliknya. Untuk memperkuat hasil analisa, nilai *f square* dapat digunakan untuk melihat seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *f square* 0,02 hingga kurang dari 0,15 terhitung rendah, sedangkan nilai *f square* 0,15 hingga kurang dari 0,35 terhitung moderat, dan untuk nilai *f square* lebih besar sama dengan 0,35 masuk di kategori kuat.

Tabel 4 Rekap Output *Bootstrap*

	Original Sample (O)	P Values	T Statistics	F Square
Knowledge Management → Organizational Citizenship Behavior	0,276	0,000	6,321	0,228
Work-life Balance → Organizational Citizenship Behavior	0,123	0,052	1,947	0,040
Knowledge Management → Job Satisfaction	0,499	0,000	13,953	1,013
Work-life Balance → Job Satisfaction	0,562	0,000	19,537	1,285
Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior	0,615	0,000	8,455	0,562

Tabel 4 menunjukkan jika pengaruh KM terhadap OCB memiliki *p value* 0, *T statistics* sebesar 6,321 dan *O* sebesar 0,276, artinya KM berpengaruh positif signifikan terhadap OCB sehingga dapat dinyatakan jika H1 diterima. Kedua, untuk pengaruh WLB terhadap OCB memiliki *p value* sebesar 0,052, *T statistics* sebesar 1,95 dan *O* sebesar 0,123, sehingga WLB tidak signifikan berpengaruh terhadap OCB, artinya H2 ditolak. Hubungan variabel selanjutnya KM dengan JS, dengan *p value* sebesar 0, *T statistics* sebesar 13,953 dan *O* sebesar 0,499 maka KM berpengaruh positif signifikan terhadap JS, sehingga H3 diterima. Keempat, hubungan pengaruh WLB terhadap JS dengan *p value* sebesar 0, *T statistics* sebesar 19,537 dan *O* sebesar 0,562 maka WLB berpengaruh positif signifikan terhadap JS, sehingga H4 diterima. Hubungan pengaruh variabel terakhir yaitu JS terhadap OCB didapatkan *p value* sebesar 0, *T statistics* sebesar 8,455 dan *O* sebesar 0,615, dapat dinyatakan jika JS berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB, sehingga H5 diterima. Dari hipotesis-hipotesis yang diterima, H3, H4 dan H5 memiliki kategori pengaruh yang kuat, sedangkan H1 memiliki pengaruh dengan kategori moderat. Hal tersebut terlihat pada nilai *f square* H3, H4 dan H5 yang diatas 0,35 sedangkan H1 memiliki *f square* dibawah 0,35 namun masih lebih besar dari 0,15.

Selain untuk menguji hubungan pengaruh langsung, pada penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh tidak langsung, yaitu hubungan pengaruh KM terhadap OCB melalui peran JS (H6) dan hubungan pengaruh tidak langsung WLB terhadap OCB melalui peran JS (H7). Untuk mengetahui hasil penelitian pengaruh tidak langsung pada dasarnya sama dengan analisa hasil pengaruh langsung, yaitu dengan *p value*, *t statistics* dan nilai *O*, berikut hasilnya:

Tabel 5 *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	P Values	T Statistics	Confidence Intervals		Upsilon V
				Batas Bawah (2,5%)	Batas Atas (97,5%)	
Knowledge Management → Job Satisfaction → Organizational Citizenship Behavior	0,307	0,000	7,458	0,230	0,389	0,094
Work-life Balance → Job Satisfaction →	0,346	0,000	7,748	0,256	0,432	0,119

Organizational Citizenship
Behavior

hasil tabel 5 menggambarkan jika hubungan pengaruh KM terhadap OCB melalui peran JS memiliki *p value* sebesar 0, *T statistics* sebesar 7,458 dan *O* sebesar 0,307 artinya JS berperan dalam hubungan pengaruh KM terhadap OCB secara positif signifikan, sehingga H6 diterima. Selanjutnya untuk WLB terhadap OCB melalui peran JS memiliki *p value* sebesar 0, *T statistics* sebesar 7,748 dan *O* sebesar 0,346 artinya JS berperan dalam hubungan pengaruh WLB terhadap OCB secara positif signifikan, sehingga H7 juga diterima. Selain melalui *p value*, *T statistics* dan nilai *O*, efek mediasi dapat dihitung dengan statistik *upsilon V* dengan rumus:

$$\text{Efek size mediasi } \upsilon = \beta^2 \text{MX} \beta^2 \text{YM} \circ \text{X}^\circ$$

$$\text{H6} \rightarrow (0,499)^2 \times (0,615)^2 = 0,094$$

$$\text{H7} \rightarrow (0,562)^2 \times (0,615)^2 = 0,119$$

Hasil perhitungan *upsilon V* menurut Cohen dalam Ogbeibu et al (2020) bahwa untuk *upsilon v* sebesar 0,01 hingga kurang dari 0,075 maka pengaruh mediasi bersifat lemah/rendah. Sedangkan *upsilon v* dengan nilai 0,075 hingga kurang dari 0,175 tergolong mediasi moderat. Pengaruh mediasi akan tergolong tinggi jika memiliki nilai *upsilon v* sama dengan atau lebih besar dari 0,175. Oleh karena itu dari hasil perhitungan diatas menunjukkan jika kekuatan efek mediasi JS terhadap hubungan KM dan OCB serta terhadap hubungan WLB dan OCB memiliki kategori moderat.

PENUTUP

1. Pengaruh Knowledge Management (KM) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Peningkatan nilai KM yang dapat berpengaruh pada nilai OCB juga ditunjukkan pada hasil penelitian menggunakan metode SEM PLS. Hasil penelitian menyatakan bahwa KM berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Meskipun berpengaruh signifikan, berdasarkan nilai *F square* sebesar 0,228, dapat dikatakan jika pengaruh KM terhadap OCB termasuk dalam kategori moderat. Besar pengaruh KM terhadap OCB dapat dilihat dari nilai *O*, yaitu sebesar 0,276, artinya jika Sekretariat Daerah meningkatkan nilai KM sebanyak 1%, maka nilai OCB akan meningkat sebanyak 0,276%. Meskipun pengaruh tergolong medium, peningkatan nilai KM sendiri sangat penting dan harus tetap dilakukan. Pengaruh Work-life Balance (WLB) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Hasil uji hipotesis menunjukkan jika pengaruh WLB terhadap OCB memiliki *p value* sebesar 0,052, *T statistics* sebesar 1,95 dan *O* sebesar 0,123, sehingga WLB tidak signifikan berpengaruh terhadap OCB. Pengaruh WLB terhadap OCB yang tidak signifikan, artinya sebaik atau seburuk apapun praktik WLB pada Sekretariat Daerah, maka tidak akan berpengaruh terhadap praktik OCB.
2. Pengaruh Knowledge Management (KM) terhadap Job Satisfaction (JS) Hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh KM dengan JS ialah positif signifikan. Kategori pengaruh KM terhadap JS ialah tergolong kuat karena memiliki nilai *f square* 1,013. Besar pengaruh KM terhadap JS pada Sekretariat Daerah ialah 0,499 atau setiap kenaikan nilai KM sebesar 1% maka nilai JS akan meningkat sebesar 0,499%. Dengan pengaruh yang besar tersebut maka peran KM terhadap JS sangat penting, sehingga jika Sekretariat Daerah meningkatkan KM maka akan berdampak besar pada kepuasan kerja para pegawai. Pengaruh Work-life Balance (WLB) terhadap Job Satisfaction (JS)
3. Hasil uji hipotesis menunjukkan jika pengaruh WLB terhadap JS ditunjukkan dengan *p value* sebesar 0, *T statistics* sebesar 19,537 dan *O* sebesar 0,562 maka WLB berpengaruh positif signifikan terhadap JS, sehingga setiap kenaikan WLB sebanyak 1% maka akan menaikkan nilai JS sebanyak 0,562. Kategori pengaruh WLB dan JS juga tergolong kuat karena memiliki nilai *f square* sebesar 1,285. Pengaruh WLB pada JS menjadikan penerapan praktik WLB yang

- baik bagi pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja yang baik pula, contohnya dengan penerapan jam kerja yang efisien dan efektif, pembagian tugas yang adil, pelaksanaan perencanaan yang matang serta pola kerja yang baik sehingga meminimalisir lembur pegawai meskipun terkadang terjadi pekerjaan yang insidental.
4. Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Hasil uji hipotesis ialah pengaruh JS terhadap OCB didapatkan p value sebesar 0, T statistics sebesar 8,455 dan O sebesar 0,615, dapat dinyatakan jika JS berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB, dengan besar pengaruh setiap kenaikan nilai 1% dari JS maka akan menaikkan nilai OCB sebesar 0,615. Kategori pengaruh JS terhadap OCB juga kuat, ditunjukkan dengan nilai F square sebesar 0,562.
 5. Peran Job Satisfaction (JS) sebagai Mediator dari Hubungan Knowledge Management (KM) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pengaruh KM terhadap OCB terjadi melalui peran JS hal ini terlihat dari hasil Specific Indirect Effects yang memiliki p value sebesar 0, T statistics sebesar 7,458 dan O sebesar 0,307 artinya JS berperan sebagai mediasi dalam hubungan pengaruh KM terhadap OCB secara positif signifikan. Meskipun demikian jika dilihat berdasarkan nilai ϵ , peran mediator JS tergolong moderat. Peran JS sebagai mediator pengaruh KM dan OCB ialah jika Sekretariat Daerah melakukan perencanaan dan penerapan KM secara efektif dan efisien, maka akan berpengaruh kepada peningkatan kepuasan kerja karena pegawai akan merasa lebih menguasai pekerjaan karena pemanfaatan pengetahuan yang optimal. Ketika pegawai merasa menguasai pekerjaan mereka, maka motivasi untuk melaksanakan tugas melebihi ekspektasi ataupun target akan tumbuh.
 6. Peran Job Satisfaction (JS) sebagai Mediator dari Hubungan Work-life Balance (WLB) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Peran JS sebagai mediator pada hubungan pengaruh WLB dan OCB memiliki p value sebesar 0, T statistics sebesar 7,748 dan O sebesar 0,346 artinya JS berperan dalam hubungan pengaruh WLB terhadap OCB secara positif signifikan. Namun jika dilihat dari nilai ϵ yang menyatakan bahwa mediasi yang diberikan oleh JS tergolong moderat. Gambaran peran JS sebagai mediator pengaruh WLB dan OCB ialah dengan penerapan WLB yang optimal, maka pegawai akan lebih mencintai pekerjaannya sehingga akan berimbang dengan motivasi untuk berkinerja melebihi ekspektasi ataupun target.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghelazad, F. *et al.* (2021) 'Investigating the impact of organizational productivity and organizational citizenship behavior through knowledge management on manpower productivity of East Azarbaijan Sports and youth administrations', *International Journal of Pharmaceutical Research*, 13(01). doi:10.31838/ijpr/2021.13.01.787.
- Chang, W.-J. *et al.* (2015) 'Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship 1161rganiza: The case of the Taiwanese semiconductor industry', *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), pp. 299–310. doi:10.1057/kmrp.2013.51.
- Fadaie, N., Lakbala, P. and Ghanbarnejad, A. (2023) 'Impact of knowledge management on job satisfaction and organizational performance among healthcare employees: A Structural Equation Modeling Approach', *Health Science Reports*, 6(9). doi:10.1002/hsr2.1560.
- Hafeez, U. and Akbar, W. (2015) "impact of work-life balance on job satisfaction among school teachers of 21st Century", *Australian Journal of Business and Management Research*, 04(11), pp. 25–37. doi:10.52283/nswrca.ajbmr.20150411a03.
- Karyatun, S. *et al.* (2023) 'Towards the best model good corporate governance and knowledge management to improve performance through job satisfaction', *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(2), pp. 236–245. doi:10.23969/jrbm.v16i2.9891.

- Kianto, A., Vanhala, M. and Heilmann, P. (2016) 'The impact of Knowledge Management on job satisfaction', *Journal of Knowledge Management*, 20(4), pp. 621–636. doi:10.1108/jkm-10-2015-0398.
- Koseoglu, M.A. *et al.* (2010) 'Knowledge management, 1162rganizational communication and job satisfaction: An empirical test of a five-star hotel in Turkey', *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(4), p. 323. doi:10.1504/ijltm.2010.032062.
- Kunda, M.M., Ataman, G. and Kartaltepe Behram, N. (2019) 'Corporate Social Responsibility and organizational citizenship behavior', *Journal of Global Responsibility*, 10(1), pp. 47–68. doi:10.1108/jgr-06-2018-0018.
- Na-Nan, K., Kanthong, S. and Joungtrakul, J. (2021) 'An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), p. 170. doi:10.3390/joitmc7030170.
- Ratan, A.M., Mohammad, H. and Khatun, M. (2020) 'The impact of knowledge management process on job satisfaction and employee retention', *International Journal of Management and Accounting*, pp. 119–130. doi:10.34104/ijma.020.01200131.
- Shakir, K. and Siddiqui, S.J. (2018) 'The relationship between work-life balance initiatives and organizational citizenship behavior: the mediating role of perceived organizational support', *JISR management and social sciences & economics*, 16(2), pp. 65–84. doi:10.31384/jisrmsse/(2018).16.2.5.
- Sukmayuda, B.C. and Kustiawan, U. (2022) 'The effect of workplace empowerment, quality of work-life, work-life balance, organizational citizenship behavior on job satisfaction', *ijd-demos*, 4(1). doi:10.37950/ijd.v4i1.182.
- Thevanes, N. and Harikaran, S. (2020) 'Work-life balance and organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behavior', *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), pp. 280–287. doi:10.20448/journal.500.2020.74.280.287.
- Razzaq, S. *et al.* (2018) 'Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance', *Business Process Management Journal*, 25(5), pp. 923–947. doi:10.1108/bpmj-03-2018-0079.
- Gazi, Md.A. *et al.* (2024) 'The relationship between CRM, knowledge management, organization commitment, customer profitability and customer loyalty in telecommunication industry: The mediating role of customer satisfaction and the moderating role of Brand Image', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), p. 100227. doi:10.1016/j.joitmc.2024.100227.
- Migdadi, M.M. (2020) 'Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), pp. 111–124. doi:10.1108/jbim-12-2019-0504.
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 67 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Surabaya (2021).
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 104 Tahun 2023 Tentang Sistem Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya untuk Penyederhanaan Birokrasi (2023).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (2023).
- Paramita, P.D. (2012) *Orgatizational Citizenship Behavior (OCB): Aspek dari Aktivitas Individual dalam Bekerja*.
- Harto, P. and Abdurohim, A., 2021. Bab 7 Evaluating Knowledge Management. *Knowledge Management*, 129.

- Darudiato, Suparto, and Kevin Setiawan. "Knowledge Management: Konsep Dan Metodologi." *Jurnal ULTIMA InfoSys*, vol. 4, no. 1, 1 June 2013, pp. 11–17, <https://doi.org/10.31937/si.v4i1.237>. Accessed 26 Mar. 2020.
- Redman, Tom, and Adrian Wilkinson. *Contemporary Human Resource Management : Text and Cases*. 4th ed., Harlow, Pearson, 2013.
- Williams, Marcus B. *The Relationship between Organizational Knowledge Management Constructs and Organizational Flexibility*. Aug. 2023, pp. 1–182.
- Tung, K.Y. (2018) *Memahami Knowledge Management*. Cetakan I. Jakarta Barat, Indonesia: Indeks.