

**PENINGKATAN PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN
MELALUI SERVANT LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI MODERATING
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA
SEMARANG**

Tesis



Disusun Oleh :

EKO SULISTYONO EFFENDI

20402300367

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

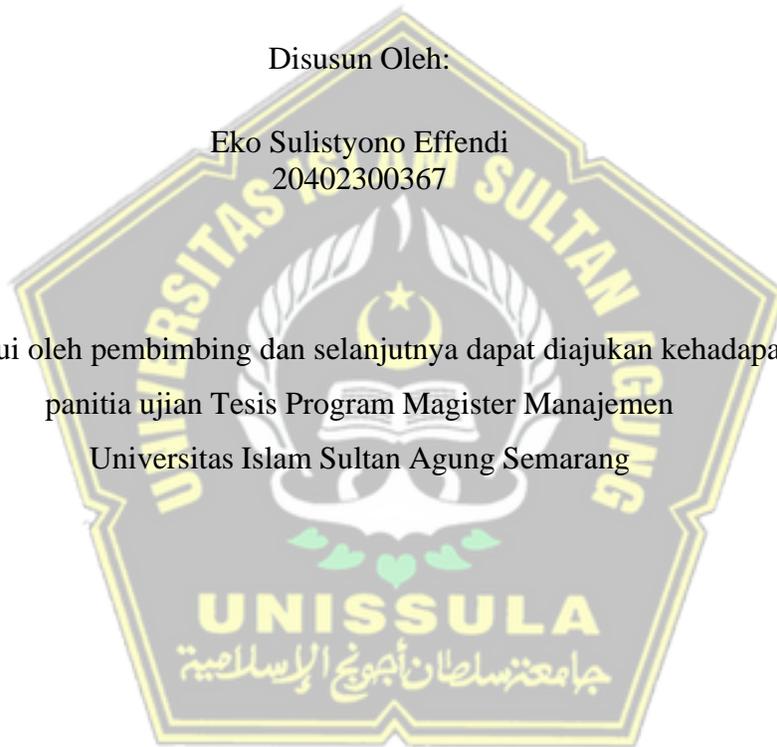
TESIS

**PENINGKATAN PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN MELALUI
SERVANT LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI MODERATING PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SEMARANG**

Disusun Oleh:

Eko Sulistyono Effendi
20402300367

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 11 Februari 2025
Pembimbing,

Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIDN: 0608036601

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENINGKATAN PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN MELALUI
SERVANT LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI MODERATING PADA KANTOR
PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SEMARANG**

**Disusun Oleh:
Eko Sulistyono Effendi
20402300367**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

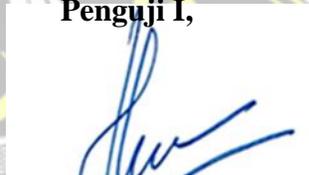
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025

Penguji I,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji II,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 15 Februari 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eko Sulistyono Effendi

NIM : 20402300367

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Perilaku Berbagi Pengetahuan Melalui Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Moderating Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK. 210491025



Eko Sulistyono Effendi
NIM. 20402300367

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Eko Sulistyono Effendi
NIM	: 20402300367
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Peningkatan Perilaku Berbagi Pengetahuan Melalui Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Moderating Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025
Yang menyatakan,



Eko Sulistyono Effendi

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Berbagi pengetahuan merupakan aspek krusial dalam meningkatkan efektivitas organisasi, terutama di lingkungan kerja yang dinamis seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku berbagi pengetahuan, dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan metode survei yang melibatkan karyawan KPP Madya Dua Semarang sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, OCB berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan perilaku berbagi pengetahuan. Artinya, karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi lebih cenderung berbagi pengetahuan ketika mereka berada di bawah kepemimpinan yang melayani. Dalam konteks KPP Madya Dua Semarang, implementasi sistem Coretax menghadirkan tantangan baru yang "memaksa" karyawan untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan guna memastikan kelancaran operasional. Selain itu, adanya sistem pemeringkatan pegawai menciptakan dinamika kompetitif yang dapat mempengaruhi efektivitas OCB dalam mendukung perilaku berbagi pengetahuan. Temuan ini menegaskan pentingnya *servant leadership* dalam membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi, serta bagaimana OCB dapat memperkuat keterlibatan karyawan dalam berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pelayanan tetapi juga mendorong perilaku kewargaan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Perilaku Berbagi Pengetahuan, Coretax, KPP Madya Dua Semarang.

ABSTRACT

Knowledge sharing is a crucial aspect in enhancing organizational effectiveness, especially in dynamic work environments such as the Madya Dua Tax Office (KPP Madya Dua Semarang). This study aims to analyze the influence of servant leadership on knowledge sharing behavior, with organizational citizenship behavior (OCB) as a moderating variable. This research employs a quantitative approach using a survey method, involving employees of KPP Madya Dua Semarang as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) with the aid of SPSS software. The results indicate that servant leadership has a positive impact on knowledge sharing behavior. Additionally, OCB serves as a moderator, strengthening the relationship between servant leadership and knowledge sharing behavior. Employees with high levels of OCB are more likely to engage in knowledge sharing when working under servant leadership. In the context of KPP Madya Dua Semarang, the implementation of the CoreTax system presents new challenges that "compel" employees to enhance their knowledge sharing behavior to ensure operational efficiency. Moreover, the employee ranking system fosters a competitive dynamic that may influence the effectiveness of OCB in supporting knowledge sharing behavior. These findings highlight the importance of servant leadership in fostering a collaborative work culture and demonstrate how OCB can enhance employee engagement in knowledge sharing. Therefore, organizations should develop leadership strategies that not only emphasize service-oriented leadership but also encourage organizational citizenship behavior to create a more productive and innovative work environment.

Keywords: *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Knowledge Sharing Behavior, CoreTax, KPP Madya Dua Semarang.*

KATA PENGANTAR

Tiada kalimat yang pantas selain ucapan puji serta syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Peningkatan Perilaku Berbagi Pengetahuan Melalui Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Moderating Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang”. Tujuan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat akademis yang harus ditempuh oleh mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan, bimbingan, dan dorongan yang telah diberikan selama penyusunan tesis ini kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Penguji dalam sidang proposal dan sidang akhir tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Penguji dalam sidang proposal dan sidang akhir tesis ini.
3. Bapak Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.

4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Ibu Eka Damayanti Unggianingsih, Kepala KPP Madya Dua Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Bapak Alen Budiman selaku Kepala Seksi Pengawasan II KPP Madya Dua Semarang, serta seluruh anggota Seksi Pengawasan II, Mas Abdoel, Mas Fandi, Mbak Peni, Mbak Naili, Arief, terimakasih untuk semua supportnya.
7. Kedua orang tua saya, Ayahanda Bapak Daryanto dan Ibunda Ibu Sri Daryati atas restu dan doa yang tak hentinya dipanjatkan untuk kesuksesan anaknya.
8. Istriku tercinta Anastasya Mega Putri, anaku tersayang Adhyastha Sakti Nararya, serta insya Allah calon adiknya Nara, kalian semangatku yang tiada gantinya, terimakasih untuk segalanya.
9. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 79 kelas G yang selalu kompak dari awal kuliah hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih belum sempurna dan masih memiliki berbagai kelemahan, oleh karena itu demi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

Sekian dan terimakasih, semoga tesis ini dapat bermanfaat. Amiiin.

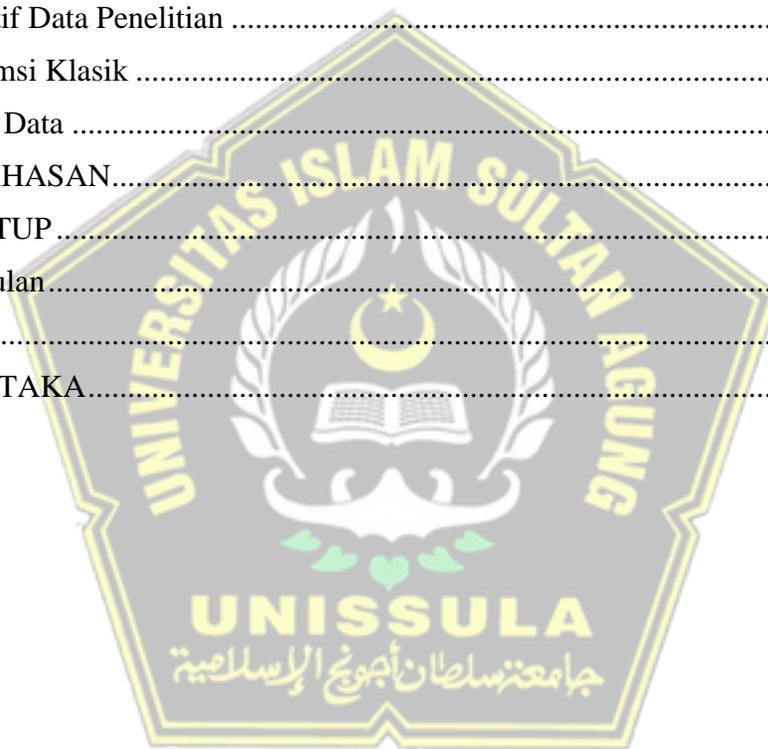
Semarang, 15 Februari 2025

Eko Sulistyono Effendi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.2 Konseptualisasi Variabel Penelitian	11
2.2.1 Servant Leadership	11
2.2.2 Organizational Citizenship Behavior	14
2.2.3 <i>Knowledge Sharing</i>	16
2.3 <i>Penelitian Terdahulu</i>	17
2.4 Pengembangan Hipotesis	20
2.5 Kerangka pemikiran	24
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	25

3.3 Sumber dan Jenis Data.....	25
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5 variabel dan Indikator	26
3.6 Teknik Analisis	27
BAB IV HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN	37
A. Karakteristik Responden.....	37
B. Pengujian Instrumen Penelitian.....	40
C. Deskriptif Data Penelitian	45
D. Uji Asumsi Klasik	48
E. Analisis Data	51
F. PEMBAHASAN.....	58
BAB V PENUTUP.....	67
A. Kesimpulan.....	67
B. Saran	68
DAFTAR PUSTAKA.....	70



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 3. 1 Variabel, Penjelasan, dan Indikator.....	26
Tabel 4. 1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	37
Tabel 4. 2 Jumlah Responden berdasarkan Usia.....	38
Tabel 4. 3 Jumlah Responden berdasarkan Jabatan.....	39
Tabel 4. 4 Jumlah Responden berdasarkan Pendidikan.....	40
Tabel 4. 5 Korelasi Item Pernyataan Terhadap Variabel Servant Leadership.....	41
Tabel 4. 6 Korelasi Item Pernyataan Terhadap Variabel Efikasi Diri.....	42
Tabel 4. 7 Korelasi Item Pertanyaan Terhadap Variabel Organizational Citizenship Behavior.....	43
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	44
Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas.....	49
Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinieritas.....	50
Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	50
Tabel 4. 12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Persamaan I).....	51
Tabel 4. 13 Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Persamaan II).....	52
Tabel 4. 14 Hasil Uji <i>Moderated Regression Analysis</i> (Persamaan III).....	52
Tabel 4. 15 Hasil Perhitungan Uji t.....	54
Tabel 4. 16 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R Square).....	57
Tabel IV.9 Rekapitulasi Variabel Servant Leadership.....	45
Tabel IV.10 Rekapitulasi Variabel Organization Citezhensip Behavior.....	46
Tabel IV.11 Rekapitulasi Variabel Knowledge Sharing Behavior.....	47

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran	24

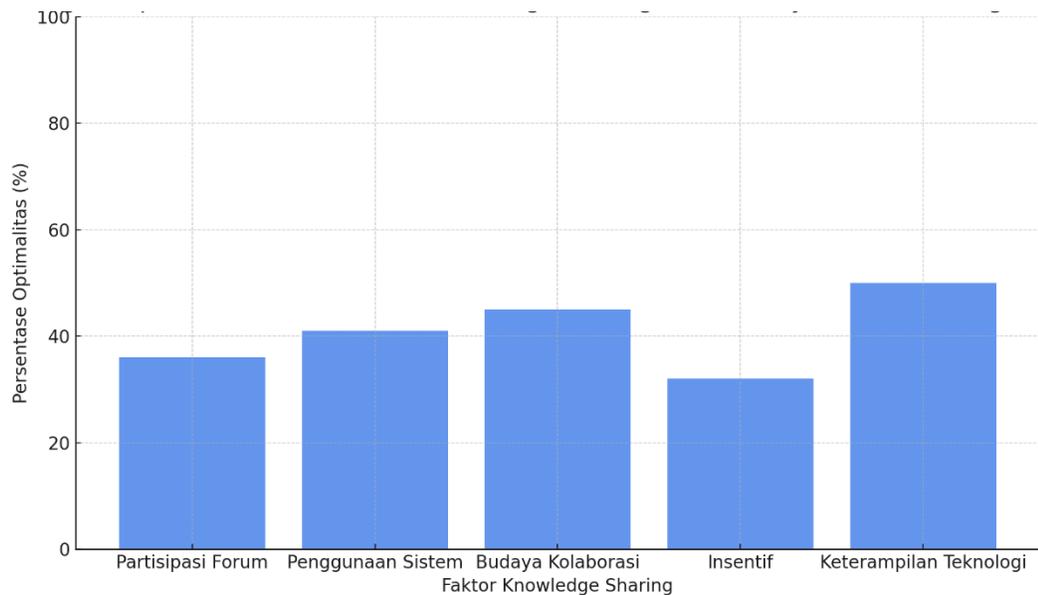


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aktivitas berbagi pengetahuan merupakan bagian penting dalam mendukung era Society 5.0 (Ahmadi & Rachmawati, 2021). Berdasarkan pandangan berbasis pengetahuan (KBV) (Abdul-Jalal et al., 2013; Grant, 1999; Kogut & Zander, 1992; Spender & Grant, 1996), pengetahuan dianggap sebagai sumber daya strategis yang paling penting untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi, serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan oleh beberapa bentuk pengetahuan yang kompleks, misalnya, kemampuan atau rutinitas yang berharga, langka, dan sulit ditiru (DeCarolis & Deeds, 1999). Foss dan Pedersen (2002) menyatakan bahwa pengetahuan sangat penting bagi setiap organisasi dan sumber daya manusia untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di arena yang dinamis. Kemampuan berbagi pengetahuan (KSC) penting bagi keberhasilan perilaku berbagi pengetahuan (KSB), di mana ia memainkan peran penting dalam perancangan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis pengetahuan (Abdul-Jalal et al., 2013). Dukungan teoritis untuk peran penting SDM berasal dari pandangan berbasis sumber daya (RBV), di mana setiap karyawan memiliki nilai yang didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman yang unik bagi organisasi (Penrose, 1959, sebagaimana dikutip dalam Pitelis, 2009). Hasil survei internal pada KPP Madya Dua Semarang:



Grafik di atas menampilkan tingkat optimalitas berbagai faktor yang memengaruhi **Knowledge Sharing Behaviour** di KPP Madya Dua Semarang pada tahun 2023, berdasarkan data sekunder dari survei internal dan laporan evaluasi. Data ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan knowledge sharing behavior di KPP Madya Dua Semarang, perlu adanya perbaikan di aspek partisipasi forum, budaya kolaborasi, dan insentif, serta dukungan lebih lanjut terhadap keterampilan teknologi sehingga belum optimalnya (Knowledge Sharing Behaviour).

Knowledge merupakan aset unik dan berharga yang dalam benak sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi setiap organisasi (Sial et al., 2014). Keberhasilan penerapan strategi knowledge sharing behaviour dipengaruhi oleh kemampuan para manajer masing-masing organisasi dalam mengelola sumber daya (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020). Manajemen penting untuk knowledge sharing yang efisien (Rohman et al., 2020). KSB dianggap sebagai bagian integral dari knowledge management (KM) (Rohman et al., 2020; Sawan et al., 2021; Trivellas et al., 2015). KM terkait dengan penyampaian pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat (Poul et al., 2016). Kunci keberhasilan atau kegagalan aktivitas KM adalah

perilaku manusia karena KM menekankan pada pembinaan pembelajaran, budaya organisasi, kerja sama tim, serta berbagi keterampilan dan pengalaman (Bollinger & Smith, 2001). Dengan demikian, ada tiga elemen yang mendukung keberhasilan KM terkait manusia yang perlu dipertimbangkan, yaitu kepemimpinan, budaya, dan praktik sumber daya manusia (Donate & Guadamillas, 2011).

KSB merupakan proses pembelajaran dinamis yang memungkinkan setiap organisasi berinteraksi dengan pemasok dan pelanggan secara berkelanjutan untuk menciptakan inovasi (Cummings, 2003). Salah satu aspek terpenting dari manajemen pengetahuan adalah KSB. Penyebaran ide, informasi, dan keahlian serta pemberian saran bersama antara individu dalam suatu organisasi untuk memecahkan masalah pekerjaan, mengembangkan ide-ide baru, atau menerapkan kebijakan atau prosedur organisasi disebut KSB (Cummings, 2003; Wang & Noe, 2010). Menurut Al-Zu'bi (2011) KSB diartikan sebagai proses di mana individu bertukar pengetahuan dan ide melalui diskusi tentang pengembangan Pengetahuan atau ide-ide baru. KSB melibatkan interaksi verbal dan komunikasi yang konstan antara anggota unit kerja untuk meningkatkan kinerja (Cohen & Levinthal, 1990). Menurut Li et al. (2021b) KSB didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersedia membantu orang lain atau berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru melalui berbagi Pengetahuan dan informasi. Menurut Cabrera dan Cabrera (2005), KSB merupakan pertukaran atau penyebaran ide, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, atau teknologi, baik secara implisit maupun eksplisit, antara individu atau kelompok. KSB merupakan proses timbal balik antara individu yang bersedia terlibat dalam berbagi pengetahuan (Hislop, 2002). Menurut van den Hooff dan de Ridder (2004) terdapat dua dimensi KSB, yaitu Knowledge Donating (KD) dan Knowledge Collecting (KC). Sehingga dengan adanya Perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing behavior) telah menjadi topik yang semakin penting dalam manajemen organisasi, khususnya dalam organisasi yang berbasis pengetahuan seperti Kantor Pelayanan Pajak. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan

merupakan salah satu aset utama yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, meskipun penting, perilaku berbagi pengetahuan seringkali tidak terjadi secara alami dalam organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku ini adalah kepemimpinan.

Menurut Amiri et al. (2020) praktik kepemimpinan memberikan kesempatan bagi tim eksekutif untuk berkolaborasi secara efektif dalam mendorong perubahan dan menerapkan strategi implementasi, mengembangkan proses organisasi, mengembangkan keterampilan, pola pikir, dan alat dalam memimpin perubahan bersama, mendorong inovasi di semua tingkatan organisasi, mengelola bakat, dan menciptakan budaya organisasi yang tepat. Berbagai dampak praktik kepemimpinan terhadap hasil pengikut di tempat kerja telah ditunjukkan dalam berbagai studi praktik manajemen (Shafi et al., 2020), dan salah satu praktik kepemimpinan yang dipelajari adalah servant leadership (SL). Servant leadership adalah pendekatan holistik terhadap kepemimpinan yang melibatkan pengikut dalam berbagai dimensi, termasuk rasional, relasional, emosional, moral atau etika, dan spiritual, sehingga pengikut diberdayakan untuk meningkatkan dan menumbuhkan kemampuan mereka dan mengembangkan rasa harga diri yang lebih besar sebagai hasilnya (Eva et al., 2019; Yoshida et al., 2014).

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan kepada bawahan dan pengembangan individu untuk mencapai potensi maksimal mereka. Kepemimpinan ini dianggap efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku berbagi pengetahuan karena pemimpin yang berperan sebagai "pelayan" cenderung mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan rasa saling percaya di antara anggota tim.

Selain itu, Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi, yang mengacu pada perilaku karyawan yang melebihi tuntutan pekerjaan formal, juga dianggap sebagai faktor moderasi yang penting dalam hubungan antara servant leadership dan perilaku berbagi pengetahuan. OCB

dapat memperkuat efek servant leadership dengan menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif untuk kolaborasi dan berbagi pengetahuan.

Menurut sebuah studi Park dan Kim (2021) servant leadership secara signifikan mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan melalui OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat meningkatkan OCB karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku berbagi pengetahuan (Park & Kim, 2021). Oleh karena itu, memahami bagaimana servant leadership dan OCB berinteraksi untuk mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan menjadi penting bagi Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

Organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik, seperti Direktorat Jenderal Pajak di bawah Kementerian Keuangan, memiliki tanggung jawab yang sangat penting dalam hal pengawasan, penegakan hukum, pelayanan, fasilitasi, serta optimalisasi penerimaan negara. Dalam menjalankan tugas berat ini, unsur kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) menjadi krusial. Kepemimpinan yang melayani tidak hanya mementingkan pencapaian target organisasi, tetapi juga memberikan perhatian pada kesejahteraan dan pengembangan karir karyawan. Dengan demikian, pimpinan yang menerapkan prinsip-prinsip Servant Leadership dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Selain itu, berbagi pengetahuan (knowledge sharing) merupakan elemen kunci dalam menciptakan organisasi yang belajar dan adaptif. Dalam konteks Direktorat Jenderal Pajak, berbagi pengetahuan di antara karyawan menjadi sangat penting untuk meningkatkan kompetensi individu dan kolektif dalam menghadapi tantangan yang kompleks. Namun, sering kali karyawan merasa bahwa berbagi pengetahuan bukanlah bagian dari tugas mereka, terutama jika tidak ada dorongan atau insentif yang jelas dari pimpinan. Oleh karena itu, pimpinan yang efektif perlu mendorong budaya berbagi pengetahuan, sehingga seluruh anggota organisasi dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan bersama.

Meskipun telah banyak penelitian yang menyoroti pentingnya servant leadership dalam meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi, keterbukaan, dan berbagi pengetahuan, terdapat gap penelitian yang signifikan terkait pemahaman mendalam mengenai mekanisme bagaimana servant leadership secara langsung memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di organisasi. Dalam konteks ini, Organizational Citizenship Behavior (OCB) muncul sebagai faktor moderasi yang potensial untuk menjembatani pengaruh servant leadership terhadap knowledge sharing.

Untuk mengatasi gap ini, pendekatan penelitian yang menempatkan OCB sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara servant leadership dan knowledge sharing dapat menjadi solusi inovatif (novelty) yang relevan. Dalam hal ini, OCB dapat berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku berbagi pengetahuan. Ketika seorang pemimpin dengan pendekatan servant leadership memfasilitasi lingkungan yang mendukung, karyawan cenderung lebih berpartisipasi dalam perilaku kewargaan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen dengan menunjukkan bahwa servant leadership tidak hanya berpengaruh langsung terhadap knowledge sharing, tetapi juga melalui OCB yang dapat memperkuat ikatan antara keduanya.

Sebagai tambahan, novelty dari penelitian ini adalah pengenalan OCB sebagai mediator dalam hubungan antara servant leadership dan knowledge sharing. Dengan menambahkan dimensi OCB, penelitian ini tidak hanya memberikan perspektif baru dalam memahami dinamika internal organisasi, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi pemimpin di KPP Madya Dua Semarang untuk mendorong knowledge sharing. Penerapan servant leadership yang efektif, diperkuat dengan pembentukan perilaku kewargaan organisasi, diharapkan mampu mendorong budaya berbagi pengetahuan yang berkelanjutan, yang sangat

dibutuhkan untuk peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskana penelitian:

1. Apakah Servant Leadership dapat berpengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)?
2. Apakah Organizational Citizenship Behavior dapat berpengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)?
3. Apakah Organizational Citizenship Behavior dapat mediator Servant Leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk Menganalisis pengaruh Servant Leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)
2. Untuk Menganalisis Organizational Citizenship Behavior terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)?
3. Untuk Menganalisis Organizational Citizenship Behavior sebagai mediator Servant Leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. **Pengembangan Literatur Servant Leadership:** Penelitian ini akan menambah wawasan teoritis tentang konsep servant leadership, terutama dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak. Studi ini akan memperkaya pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat mempengaruhi perilaku karyawan, khususnya dalam hal berbagi pengetahuan.

- b. **Penguatan Konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB):** Penelitian ini juga akan memberikan kontribusi penting terhadap literatur OCB dengan mengeksplorasi peran moderasi OCB dalam hubungan antara servant leadership dan perilaku berbagi pengetahuan. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori bahwa OCB adalah mediator yang efektif dalam meningkatkan hasil positif dalam organisasi.
- c. **Integrasi Teori:** Dengan menghubungkan konsep servant leadership, OCB, dan perilaku berbagi pengetahuan, penelitian ini dapat membantu dalam mengintegrasikan berbagai teori manajemen dan perilaku organisasi. Hal ini akan membuka peluang untuk pengembangan model-model konseptual baru yang lebih holistik dalam memahami dinamika kepemimpinan dan perilaku karyawan.
- d. **Kontribusi Empiris pada Studi Kepemimpinan di Sektor Publik:** Penelitian ini akan memberikan kontribusi empiris yang spesifik dalam konteks sektor publik, yang seringkali kurang mendapat perhatian dalam studi kepemimpinan dibandingkan dengan sektor swasta. Hasil penelitian dapat menjadi acuan dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dapat diterapkan secara efektif di lembaga pemerintah.

2. Manfaat Praktis

- a. **Pengembangan Strategi Kepemimpinan:** Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajer dan pemimpin di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dan lembaga pemerintahan lainnya untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Dengan memahami dampak positif servant leadership terhadap OCB dan perilaku berbagi pengetahuan, pemimpin dapat lebih berfokus pada pendekatan yang memberdayakan dan mendukung karyawan.

- b. **Peningkatan Kinerja Organisasi:** Dengan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan melalui penerapan servant leadership dan penguatan OCB, organisasi dapat meningkatkan kinerja keseluruhan. Berbagi pengetahuan yang efektif dapat mempercepat penyelesaian tugas, meningkatkan inovasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- c. **Membangun Budaya Kerja Kolaboratif:** Penelitian ini dapat membantu dalam merancang program-program internal yang mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara karyawan. Dengan mempromosikan servant leadership dan OCB, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka, di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan bekerja sama secara produktif.
- d. **Pembinaan dan Pengembangan Karyawan:** Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk program pembinaan dan pengembangan karyawan, yang berfokus pada peningkatan OCB dan perilaku berbagi pengetahuan. Misalnya, pelatihan khusus dalam servant leadership dapat dirancang untuk para manajer dan supervisor, sehingga mereka lebih mampu mendukung dan memberdayakan tim mereka.
- e. **Pengambilan Keputusan Manajerial:** Penelitian ini dapat menyediakan data empiris yang berguna bagi pengambilan keputusan manajerial terkait dengan kebijakan SDM, pengembangan kepemimpinan, dan strategi peningkatan kinerja di Kantor Pelayanan Pajak. Pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara servant leadership, OCB, dan perilaku berbagi pengetahuan dapat membantu dalam merancang intervensi organisasi yang lebih tepat sasaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Pada umumnya masyarakat membangun hubungan sosial yang terdiri dari unsur imbalan, pengorbanan, dan keuntungan, sehingga kita dan orang lain dalam hubungan tersebut dipandang sebagai perilaku yang saling mempengaruhi. Ganjaran adalah apa yang diperoleh dengan pengorbanan, dimana pengorbanan adalah apa yang dihindari, keuntungan adalah ganjaran dikurangi pengorbanan. Oleh karena itu, tindakan sosial terdiri dari pertukaran setidaknya dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi (Mighfar, 2015) .

Social exchange theory merupakan teori yang dipelopori oleh (Blau, 1964) dan (Homans, 1961). Dalam analisisnya, Homans berpendapat bahwa perilaku sosial berpegang pada keharusan dengan menggunakan kerangka prinsip-prinsip psikologis individu. Akan tetapi di sisi lain Blau berpendapat bahwa pertukaran sosial bergerak dari level mikro interaksi interpersonal ke level makro struktur sosial. Hal ini menunjukkan bagaimana struktur sosial yang lebih besar muncul dari proses pertukaran dasar (Mighfar, 2015).

Teori pertukaran sosial melihat bahwa antara perilaku dan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Teori ini mengatakan bahwa seseorang akan membalas perlakuan orang lain terhadap dirinya seperti apa yang orang lain perlakukan kepadanya. Dengan mengacu pada teori pertukaran sosial, maka pegawai akan memperlihatkan sikap puas dan akan berperilaku loyal terhadap organisasi apabila hubungan yang diberikan oleh organisasi berjalan dengan baik. Teori ini juga menjelaskan bahwa seseorang akan selalu bertindak rasional yaitu, dengan mencari keuntungan dan menghindari ketidakpuasan. Ketika pegawai tidak merasa puas atas kepemimpinan, maka pegawai akan berpikir untuk bekerja dengan maksimal.

OCB merupakan tindakan yang dilakukan seseorang dalam organisasi yang saling membantu dalam hal pekerjaan (Saragih, Andana, Hafiz, 2021). Teori pertukaran sosial merupakan teori yang sering digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan bersedia menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Teori ini didasarkan pada dua asumsi yaitu timbal balik dan keadilan. Ketika karyawan memiliki pengaruh atau persepsi yang relatif positif, mereka membalas dengan cara yang praktis dan efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah salah satu cara terbaik untuk menunjukkan bahwa lingkungan etika organisasi relevan bagi karyawan yang dipengaruhi oleh perilaku peran tertentu (Larasati, G., & Susilowati, 2021).

2.2 Konseptualisasi Variabel Penelitian

2.2.1 Servant Leadership

Konsep *servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Greenleaf berpendapat bahwa tindakan pertama yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang besar adalah melayani orang lain. Menurutnya, kepemimpinan yang sejati berasal dari individu yang utamanya dipacu oleh keinginan untuk membantu orang lain. (Greenleaf, 1998) berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi.

Menurut (Spears, 2002) seorang pemimpin yang melayani adalah mereka yang memberikan prioritas pada pelayanan, dimulai dari dorongan alami untuk melayani dan mengutamakan pelayanan dan kemudian secara sadar membawa aspirasi dan motivasi dalam memimpin orang lain. Tujuan utama dari seorang pemimpin yang melayani adalah memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan orang lain secara optimal, yang seharusnya menjadi motivasi utama dalam kepemimpinan (Russell, R.F., and Stone, 2002).

Servant leadership yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan konflik didalam organisasi. *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya yang dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, seorang pemimpin mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi. Pemimpin yang melayani tidak menampakkan sikap memerintah maupun menunjukkan sikap otoriter sebagai atasan namun mengutamakan sikap melayani dan memprioritaskan karyawan sebagai orang yang harus diakui kontribusinya terhadap organisasi. (Spears, 2002) mengemukakan 10 karakteristik *servant leader*, karakteristik tersebut yaitu :

1) Mendengarkan (Listening)

Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2) Empati (Empathy)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

3) Penyembuhan (Healing)

Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

4) Kesadaran (Awareness)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

5) Persuasi (Persuasion)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.

6) Konseptualisasi (Conceptualization)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7) Kejelian (Foresight)

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8) Keterbukaan (Stewardship)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9) Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People)

Tanggungjawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10) Membangun Komunitas (Building Community)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas.

(Saragih, Andana, Hafiz, 2021) mengembangkan skala pengukuran *servant leadership* yaitu *Servant Leadership Assesment Instrument* (SLAI), skala ini mengukur dimensi sebagai berikut :

1) Kasih Sayang (Love)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan keputusan yang terbaik.

2) Pemberdayaan (Empowerment)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari pengikut.

3) Visi (Vision)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4) Kerendahan Hati (Humility)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (Trust)

Servant-leader adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

2.2.2 Organizational Citizenship Behavior

(Organ, 1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi tanpa diikat oleh sistem imbalan yang ada dalam organisasi tersebut. OCB merujuk pada perilaku sukarela dalam melakukan tugas yang tidak secara formal termasuk dalam lingkup pekerjaan, namun dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 2015). Menurut (Podsakoff, 2000), Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi faktor penting dalam mencapai kesuksesan organisasi di lingkungan eksternal yang sangat kompetitif. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku bebas memilih yang positif dimana perilaku tersebut tidak ada ikatan formal dan diluar dari pekerjaan yang seharusnya dikerjakan karyawan namun menunjang kemajuan organisasi. (Robbins, 2015) mengungkapkan terdapat dua faktor yang memengaruhi OCB, yaitu:

1) Keadilan

Keadilan antara rekan kerja dapat membangkitkan respons emosional yang positif dan mendorong timbulnya perilaku OCB.

2) Kepuasan kerja

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung saling membantu, menunjukkan ekspresi emosi dan perilaku yang positif, serta melampaui standar dalam menjalankan tugasnya.

Menurut (Greenberg, J., & Baron, 2000) terdapat tiga faktor yang membuat karyawan melakukan OCB, yaitu:

1) Perlakuan yang adil

Merupakan keyakinan di antara karyawan mereka akan diperlakukan secara adil oleh organisasinya dan, lebih khusus lagi, oleh atasan langsung mereka. Sejauh karyawan yakin keputusan atasan mereka dibuat dengan adil.

2) Persepsi karyawan tentang luasnya pekerjaan mereka

Merupakan keyakinan mereka tentang perilaku mana yang dibutuhkan dan mana yang bersifat sukarela. Secara umum, semakin banyak karyawan yang menentukan pekerjaan mereka, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dalam OCB.

3) Sikap karyawan terhadap organisasi

Sikap karyawan terhadap organisasi dikenal sebagai komitmen organisasi. Semakin kuat individu yang berkomitmen pada organisasi, semakin bersedia individu untuk bekerja ekstra bila diperlukan, sehingga membawa mereka untuk terlibat dalam berbagai bentuk OCB.

Menurut (Organ, 1988) OCB memiliki kategori dimensi yang dibagi menjadi lima bagian yaitu:

1) Altruism

Altruism merupakan perilaku sukarela menolong sesama karyawan dalam tugas maupun masalah. Kategori dimensi ini menunjukkan bahwa perilaku menolong sesama karyawan dalam tugas yang bukan merupakan kewajibannya.

2) Conscientiousness

Conscientiousness adalah perilaku individu yang secara sukarela melakukan sesuatu melebihi apa yang telah ditetapkan oleh organisasi.

3) Sportsmanship

Sportsmanship adalah perilaku positif individu yang mengerjakan sesuatu tanpa mengeluh meskipun merasa kecewa.

4) Courtesy

Courtesy merupakan perilaku individu dalam melaksanakan tanggung jawab menjaga hubungan baik sesama rekan kerja.

5) Civic virtue

Civic virtue merupakan pengetahuan individu terhadap apa yang terjadi didalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa individu aktif berpartisipasi dalam hubungan keorganisasian.

2.2.3 *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan hal yang fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor publik (Tuan, 2016). Menurut Subagyo (2007) Knowledge sharing antara lain merupakan suatu metode dalam manajemen pengetahuan yang berguna untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk saling berbagi pengetahuan, teknik, pengalaman, ide, dan gagasan kepada anggota lainnya. Dalam suatu perusahaan knowledge sharing sangat penting karena dapat bermanfaat bagi organisasi maupun di luar organisasi, knowledge sharing akan meningkatkan kapasitas tenaga kerja dalam menemukan solusi kreatif atas permasalahan organisasi yang mereka temukan, serta memudahkan mereka dalam berinovasi untuk mengembangkan platform, produk, dan layanan baru (Carmeli et al., 2013)

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Park & Kim	2021	Pengaruh servant leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan: Peran moderasi organizational citizenship behavior	Servant leadership secara positif mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dengan OCB sebagai mediator
2	Liu & Song	2020	Servant leadership dan berbagi pengetahuan: Model moderasi moderasi	Servant leadership mempengaruhi berbagi pengetahuan melalui moderasi moderasi dari OCB
3	Wang & Noe	2010	Berbagi pengetahuan: Tinjauan dan arahan untuk penelitian di masa depan	Berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi
4	Bock et al.	2005	Pembentukan niat perilaku dalam berbagi pengetahuan: Memeriksa peran motivator ekstrinsik, kekuatan sosial-psikologis, dan iklim organisasi	Motivator ekstrinsik dan intrinsik adalah kunci dalam pembentukan niat berbagi pengetahuan
5	Tsai & Ghoshal	1998	Modal sosial dan penciptaan nilai: Peran jaringan dalam organisasi	Modal sosial dalam organisasi mempromosikan penciptaan nilai dan berbagi pengetahuan
6	Podsakoff et al.	2000	Organizational citizenship behaviors: Tinjauan kritis dari literatur teoritis dan empiris serta saran untuk penelitian di masa depan	OCB sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan berbagi pengetahuan

7	Greenleaf	1977	Servant leadership: Sebuah perjalanan ke dalam hakikat kekuasaan yang sah dan kebesaran	Servant leadership berfokus pada melayani orang lain dan dapat meningkatkan berbagi pengetahuan
8	Liden et al.	2008	Servant leadership: Pengembangan ukuran multidimensi dan penilaian multi-level	Mengembangkan ukuran multidimensi untuk menilai dampak servant leadership
9	Eva et al.	2019	Servant leadership: Tinjauan sistematis dan seruan untuk penelitian di masa depan	Menyerukan penelitian lebih lanjut tentang dampak servant leadership terhadap hasil organisasi
10	Sendjaya et al.	2008	Servant leadership: Asal usul, perkembangan, dan penerapan di organisasi	Mengeksplorasi perkembangan historis dari servant leadership
11	Yoshida et al.	2014	Servant leadership dan kinerja tim: Peran moderasi dari servant leadership kolektif	Servant leadership kolektif memoderasi kinerja tim melalui berbagi pengetahuan
12	Chiniara & Bentein	2016	Keuntungan servant leadership: Ketika persepsi rendah diferensiasi dalam perilaku kepemimpinan meningkatkan kinerja tim	Rendahnya diferensiasi dalam perilaku kepemimpinan meningkatkan kohesi dan kinerja tim
13	Hoch et al.	2018	Servant leadership dan transformational leadership: Analisis meta perbedaan hubungan dengan hasil pengikut	Servant leadership dan transformational leadership memiliki efek yang berbeda pada hasil pengikut
14	Spears	2010	Servant leadership: Sebuah pengantar	Pengantar tentang servant leadership dan prinsip-prinsip dasarnya

15	Van Dierendonck	2011	Servant leadership: Tinjauan dan sintesis	Mensintesis berbagai studi tentang dampak servant leadership di berbagai konteks
16	Ling et al.	2017	Servant leadership, kepercayaan, dan kinerja tim: Model moderasi multi-level	Kepercayaan dalam servant leadership meningkatkan kinerja tim dan berbagi pengetahuan
17	Jaramillo et al.	2009	Servant leadership dan kepuasan kerja: Tinjauan meta-analitik	Servant leadership berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja
18	Mittal & Dorfman	2012	Servant leadership lintas budaya: Agenda penelitian	Mengeksplorasi servant leadership dalam berbagai konteks budaya
19	Neubert et al.	2008	Servant leadership, identifikasi organisasi, dan keseimbangan kerja-keluarga: Peran moderasi iklim kerja	Servant leadership meningkatkan identifikasi organisasi dan keseimbangan kerja-keluarga
20	Sun & Yang	2020	Servant leadership dan dampaknya terhadap perilaku berbagi pengetahuan	Servant leadership memiliki efek positif pada perilaku berbagi pengetahuan
21	Marno Nugro, Bagas Dewantoro Pamungkas Putro	2021	Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant leadership dan Komitmen organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi

				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh talent management dan servant leadership terhadap kinerja SDM.
--	--	--	--	---

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis 1: Servant Leadership Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Servant leadership, atau kepemimpinan pelayan, berfokus pada peran pemimpin yang melayani dan mendukung kesejahteraan serta pengembangan anggota tim. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan berbagi pengetahuan (Marno Nugro, Bagas Dewantoro Pamungkas Putro, 2021). Berdasarkan teori kepemimpinan pelayan, seorang pemimpin yang empatik dan rendah hati dapat mengurangi hambatan sosial yang biasanya menghalangi perilaku berbagi pengetahuan. Dalam organisasi yang dipimpin dengan prinsip ini, anggota tim lebih cenderung berbagi pengetahuan mereka karena mereka merasa dihargai dan didukung (Neubert et al.2008). Teori pertukaran sosial dan pembelajaran sosial juga mendukung konsep ini, dengan menunjukkan bahwa individu cenderung berperilaku pro-sosial seperti berbagi pengetahuan sebagai balasan atas perhatian dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Dengan menciptakan budaya yang mendorong

pengembangan bersama, pemimpin pelayan tidak hanya mengarahkan tim untuk mencapai tujuan, tetapi juga memotivasi mereka untuk berbagi pengetahuan demi kebaikan bersama (Mittal & Dorfman, 2012).

Penelitian menunjukkan bahwa **servant leadership** memiliki dampak positif pada perilaku berbagi pengetahuan, karena pendekatan ini menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan keterbukaan di antara anggota tim.

Park & Kim (2021) menemukan bahwa servant leadership meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan melalui peran moderasi Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang mempromosikan sikap proaktif karyawan dalam berbagi informasi. Penelitian **Liu & Song (2020)** juga menunjukkan bahwa OCB memperkuat efek servant leadership, memungkinkan terjalinnya hubungan kerja yang lebih mendalam dan mendukung knowledge sharing.

Selain itu, **Greenleaf (1977)** dan **Wang & Noe (2010)** menekankan bahwa servant leadership, dengan fokusnya pada dukungan dan pemberdayaan karyawan, mendorong perilaku altruistik dan motivasi intrinsik yang penting dalam knowledge sharing. Penelitian oleh **Sun & Yang (2020)** dan **Yoshida et al. (2014)** lebih lanjut mendukung bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan budaya organisasi yang inklusif, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi informasi dan pengetahuan.. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang diajukan adalah:

H1: Servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Hipotesis 2: Organizational Citizenship Behavior (OCB) Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dilihat sebagai perilaku sukarela yang melampaui kewajiban pekerjaan formal, yang berkontribusi pada kelancaran dan efektivitas organisasi. Perilaku berbagi pengetahuan seringkali merupakan bagian dari OCB, di mana individu tidak hanya mengerjakan tugasnya, tetapi juga membantu rekan kerja dengan memberikan informasi atau keahlian yang dimilikinya. Berdasarkan teori *Social Exchange*, individu yang merasa dihargai dan mendapatkan manfaat dari organisasi akan lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan sebagai bentuk timbal balik. Selain itu, teori kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional anggotanya dapat mendorong perilaku OCB, termasuk berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, individu yang terlibat dalam OCB, terutama dalam lingkungan yang mendukung, lebih mungkin untuk berbagi pengetahuan karena mereka merasa dihargai, dan perilaku ini tidak hanya menguntungkan diri mereka sendiri, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan kolektif organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang melampaui deskripsi tugas formal mereka untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan berbagi pengetahuan (Podsakoff et al., 2000). Menurut **Park & Kim (2021)** dan **Liu & Song (2020)**, OCB dapat memperkuat perilaku berbagi pengetahuan dengan meningkatkan keterbukaan dan rasa saling percaya di antara karyawan. Perilaku ini mencakup inisiatif membantu rekan kerja, yang menciptakan ikatan sosial yang mendukung aliran informasi dalam tim.

Penelitian **Wang & Noe (2010)** menambahkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berperan dalam meningkatkan knowledge sharing. Dengan adanya OCB, karyawan lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan secara sukarela, karena mereka merasa terlibat dan terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi.

H2: Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Hipotesis 3: Organizational Citizenship Behavior (OCB) Memoderasi Hubungan Antara Servant Leadership dan Perilaku Berbagi Pengetahuan

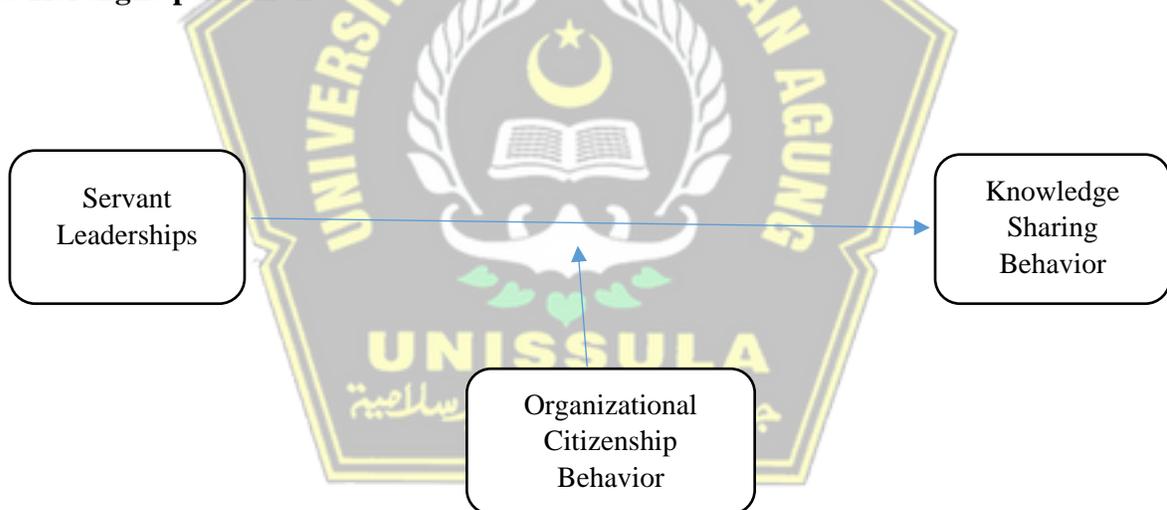
Servant leadership dapat mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan melalui moderasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang mencakup perilaku sukarela yang melampaui kewajiban pekerjaan formal. Pemimpin pelayan, dengan fokus pada melayani dan mendukung kesejahteraan anggota tim, dapat menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan lebih dari sekadar tugas dasar. OCB, sebagai bentuk kontribusi sukarela, memperkuat hubungan sosial antar anggota tim dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Ketika individu merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin pelayan, mereka cenderung terlibat dalam perilaku OCB, seperti berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, OCB berperan sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan pelayan dengan perilaku berbagi pengetahuan, menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pertukaran informasi yang lebih efektif.

Liden et al. (2008) menunjukkan bahwa OCB dapat berperan sebagai mediator yang efektif dalam menghubungkan servant leadership dengan perilaku berbagi pengetahuan, karena OCB mencerminkan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung yang diperlukan untuk berbagi pengetahuan

secara efektif. Sehingga Peran moderasi OCB antara servant leadership dan perilaku berbagi pengetahuan telah didukung oleh berbagai penelitian. Servant leadership menciptakan lingkungan kerja yang mendorong perilaku OCB, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, servant leadership tidak hanya secara langsung mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan tetapi juga melakukannya melalui peningkatan OCB di antara karyawan.

H3: Organizational Citizenship Behavior (OCB) memoderasi hubungan antara servant leadership dan perilaku berbagi pengetahuan.

2.5 Kerangka pemikiran



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan desain penelitian **survei**. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan dan moderasi antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu servant leadership, perilaku berbagi pengetahuan, dan OCB di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Mengingat jumlah populasi yang besar, penelitian ini menggunakan **sampel** yang dipilih melalui teknik **sampling acak sederhana**. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, yang menghasilkan sampel sekitar 100-150 responden, tergantung pada jumlah populasi aktual saat penelitian dilaksanakan.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data:

- **Data Primer:** Dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner yang berisi pertanyaan terkait dengan praktik servant leadership, perilaku berbagi pengetahuan, dan OCB.
- **Data Sekunder:** Meliputi data tentang struktur organisasi, kebijakan internal, dan laporan tahunan yang diperoleh dari dokumentasi perusahaan atau situs resmi Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yang diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian. Data dikumpulkan

- **Kuesioner:** Dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel. Kuesioner dirancang untuk mengukur tingkat servant leadership yang

dipersepsikan, perilaku berbagi pengetahuan, dan OCB. Skala Likert digunakan untuk menilai setiap item dalam kuesioner

- **Wawancara:** Dilakukan secara tidak formal dengan beberapa karyawan dan manajer untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang dinamika internal dan penerapan servant leadership di tempat kerja.
- **Dokumentasi:** Analisis dokumen-dokumen resmi dari kantor untuk memahami kebijakan yang mungkin mempengaruhi praktik kepemimpinan dan perilaku karyawan.

3.5 variabel dan Indikator

Tabel 3. 1 Variabel, Penjelasan, dan Indikator

Variabel	Penjelasan	Indikator	Referensi Jurnal
Servant Leadership	Gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengutamakan kebutuhan bawahan dan berfokus pada pertumbuhan serta kesejahteraan mereka.	1. Mendengarkan aktif 2. Empati 3. Menginspirasi 4. Menumbuhkan komunitas 5. Mengutamakan orang lain	Liden, R. C., et al. (2008). The Leadership Quarterly.
Perilaku Berbagi Pengetahuan	Aktivitas dimana karyawan saling bertukar informasi, pengalaman, atau keahlian untuk meningkatkan efektivitas organisasi.	1. Berbagi dokumen 2. Sesi mentoring 3. Diskusi kelompok	Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Human Resource Management Review.
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Perilaku sukarela yang tidak diwajibkan oleh peran formal tapi membantu meningkatkan efektivitas organisasi.	1. Altruisme 2. Kesopanan 3. Civic virtue 4. Sportivitas 5. Komitmen organisasional	Podsakoff, P. M., et al. (2000). Journal of Management.

3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Moderated Regression Analysis (MRA). MRA merupakan metode regresi yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan peran variabel moderator. Variabel moderator berfungsi untuk memperkuat, memperlemah, atau mengubah arah hubungan antara variabel independen dan dependen. Analisis ini dilakukan dengan menambahkan interaksi antara variabel independen dan moderator ke dalam model regresi. MRA sering digunakan dalam penelitian untuk menguji apakah hubungan utama dalam model penelitian dipengaruhi oleh faktor lain. Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan software SPSS, yang memungkinkan analisis regresi dengan mudah, termasuk uji interaksi, uji signifikansi, serta interpretasi koefisien regresi guna memahami peran variabel moderator dalam hubungan yang diteliti. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Uji Instrumen

- a. Uji Validitas

(Sun, Ji, & Ye, 2018) berpendapat bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner valid atau tidak. Kuisisioner valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu untuk diukur oleh kuisisioner. Suatu instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud.

Validitas konstruk menunjukkan bahwa instrument pengukuran mengukur konsep yang diuji secara valid. Kevalidan dari suatu peubah indikator dalam mengukur variabel laten dapat dinilai dengan melihat nilai dari *Loading Factor (LF)*. Validitas konstruk dapat diuji melalui

validitas konvergen (*convergent validity*) dengan kriteria jika nilai *Loading Factor (LF)* sebesar $> 0,70$ maka indikator tersebut dinyatakan valid.

Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Apabila *construct reliability* $> 0,70$ dan *variant extracted* $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Sun et al., 2018)

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat konsistensi alat ukur yang dipakai (Ghozali, 2009). Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama. Reliabilitas juga merupakan salah satu indikator validitas *convergent*. Konsistensi dari variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Apabila *construct reliability* $> 0,70$ dan *variant extracted* $> 0,50$, maka menunjukkan variabel indikator tersebut konsisten (Sun et al., 2018).

2. Analisis Statistik Deskriptif

Dalam analisis data ini digunakan analisis deskriptif, yaitu interpretasi dari pengukuran data hasil penelitian yang berwujud angka-angka yang diolah kemudian di bahas dan diambil kesimpulan atas data tersebut dinyatakan dengan kata-kata atau kalimat. Sugiyono (2021) menyatakan, analisis statik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya

tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis Statistik Deskriptif ini menggunakan angka penafsiran. Untuk memperoleh angka penafsiran atau interpretasi digunakan rumus perhitungan, menurut Sanford Labovits (1993:43) sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum (fxX)}{n}$$

Keterangan:

M = perolehan angka penafsiran

f = frekuensi jawaban

x = pembobotan (skala nilai)

n = jumlah seluruh jawaban.

Untuk melakukan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif digunakan kriteria sebagai berikut :

$$\text{Besar interval penilaian:} = \frac{\text{bobot terb esar} - \text{bobot terk ecil}}{\text{kriteria y ang diinginkan}}$$

$$\text{Besar interval penilaian:} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Diperoleh untuk pengambilan keputusan ditentukan dengan kriteria penafsiran sebagai berikut:

✓ 1,00 – 1,80 berarti sangat tidak baik

- ✓ 1,81 – 2,61 berarti tidak baik
- ✓ 2,62 – 3,42 berarti sedang
- ✓ 3,43 - 4,23 berarti baik
- ✓ 4,24 - 5,00 berarti sangat baik

3. Analisis Regresi Linear berganda (*Moderated Regression Analysis*).

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan MRA (*Moderated Regression Analysis*), untuk pengujian hipotesis yang menyatakan hubungan fungsional antara variabel independen dengan dependen dibantu dengan *software SPSS 20*. Rumus model ekonometrika yang digunakan melalui 2 tahap sebagai berikut (Ghozali, 2011):

a) Pengujian Regresi Secara Langsung

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e \quad \text{Persamaan (I)}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad \text{Persamaan (II)}$$

b) Pengujian dengan Model Moderated

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1X_2 + e \quad \text{Persamaan (III)}$$

Keterangan:

- Y = Perilaku Berbagi pengetahuan
- β_0 = konstanta
- $\beta_{1,2,3}$ = koefisien regresi masing-masing variabel
- X_1 = Servant Leadership (SL)
- X_2 = **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

X_1X_2 = Interaksi antara SL dan OCB.

e = Faktor Pengganggu

Jika persamaan I dan II tidak berbeda secara signifikan maka X_2 dalam penelitian ini bukan variabel moderator akan tetapi merupakan variabel independen. Variabel X_2 dapat dikatakan sebagai variabel moderator apabila antara persamaan I, II, dan III berbeda secara signifikan satu sama lain.

4. Uji asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan pengujian yang bertujuan untuk menilai keabsahan persamaan regresi. Secara teoritis penelitian harus memenuhi uji normatif dan tidak mengalami heteroskedastitas, autokorelasi, dan multikolinieritas.

a. Uji Normalitas

Uji normatif digunakan untuk menguji variabel independen, variabel dependen atau keduanya apakah memiliki hubungan secara distribusi normatif. Jika dalam variasi yang diteliti menghasilkan distribusi tidak normal, maka uji statistik yang dihasilkan tidak valid. Untuk melakukan pengujian ini dapat digunakan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov Z* yang terdapat di *software SPSS*. Dalam melakukan pengujian ini melihat nilai signifikan statistik, jika hasil dalam perhitungan $>0,05$ maka data adalah bersifat distribusi normative (Ghozali, 2012).

b. Uji multikolinieritas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Independen). Adapun metode yang digunakan sebagai pertimbangan atau pembanding yaitu dengan melihat VIF (*Variant Inflation Factor*) dan *Tolerance* pada proses regresi yang terdapat diuji statistik. Jika nilai kedua variabel mendekati 1 atau nilai VIF kurang dari 10 maka variabel tersebut tidak mengalami multikolinieritas (Ghozali, 2012).

Jika terjadi gejala multikolinieritas yang tinggi, *standard error* koefisien regresi akan semakin besar dan mengakibatkan *confidence interval* untuk pendugaan parameter semakin lebar. Dengan demikian kemungkinan terjadinya kekeliruan, menerima hipotesis yang salah. Uji multikolinieritas dapat dilaksanakan dengan jalan meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antar independen variabel dengan menggunakan *variance inflating factor* (VIF). Batas VIF adalah 10 apabila nilai VIF lebih besar dari pada 10 maka terjadi multikolinieritas (Gujarati, 1999).

c. Uji Heteroskedasitas

Pengujian bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dan tetap disebut *homokedastisitas* dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang tidak baik adalah yang homokedastisitas. Dalam penelitian ini menggunakan Uji *gletser-test*. Uji

gletser-test merupakan pengujian data dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika nilai signifikannya $>0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedasitas (Ghozali, 2012).

5. Uji *Goodness of fit test*

Uji *goodness of fit test* digunakan untuk menentukan ketepatan model ekonometrika yang akan digunakan. Alat ukur yang digunakan sebagai berikut

:

a. Uji F

Uji F digunakan untuk menentukan apakah variabel independen berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen. Langkah-langkah yang digunakan untuk menentukan uji F sebagai berikut:

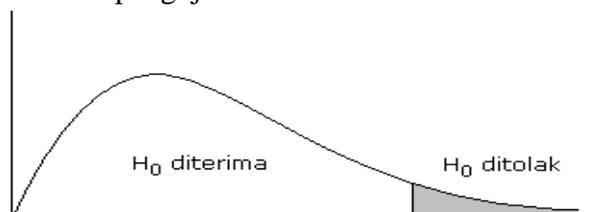
1. Menentukan H_0 dan H_a

$H_0 : \beta_1 = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

2. Menentukan *level of significance* ($\alpha = 5\%$)

3. Menentukan kriteria pengujian



$$F(\alpha; k-1; n-k)$$

Kriteria pengujian :

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

4. $F_{hitung} = \frac{\frac{R^2}{(k-1)}}{\frac{(1-R^2)}{(n-k)}}$ Penghitungan nilai F

Keterangan :

R^2 = Koefisien Determinasi

n = jumlah sampel yang digunakan

k = Banyaknya Variabel independen

5. Kesimpulan

Kesimpulan ini ditentukan oleh H_0 ditolak atau diterima disesuaikan oleh perbandingan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} .

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel bebas yang diberikan oleh variabel terikat (*dependent*). Apabila nilai R^2 kecil maka variabel independen dalam menerangkan variabel dependent amat terbatas. Nilai R^2 berkisar antar 0 dan 1. Nilai R^2 mendekati angka satu maka variabel-variabel independen yang digunakan memberikan hampir semua informasi yang didapat untuk memprediksikan variabel dependent.

c. Uji t

Uji t digunakan untuk menentukan apakah variabel independen berpengaruh signifikan secara parsial terhadap dependen.

1) Menentukan H_0 dan H_a

$H_0 : \beta = 0$, = Koefisien regresi tidak signifikan artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap dependen.

$H_a: \beta \neq 0$, = Koefisien regresi signifikan artinya variabel independen berpengaruh terhadap independen.

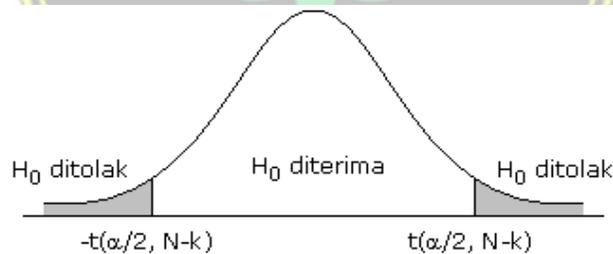
2) Penentuan tingkat *level of significance* = 0,05

$$dk = (n-k)$$

$$t_{\text{tabel}} = \alpha/2; (n-k)$$

3) Menentukan standar kriteria pengujian

Gambar Daerah Kritis Uji t



n = jumlah sampel yang digunakan

k = jumlah variabel independen

Kriteria Pengujian :

H_0 diterima apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

4) Penghitungan nilai t

$$t = \frac{\beta_1 - \beta_i}{se(\beta_1)}$$

Keterangan :

t = Nilai t_{hitung}

β = koefisien regresi

$S_e(b_i)$ = *Standar error estimate*

5) Kesimpulan

Kesimpulan untuk menentukan H_0 diterima atau ditolak ditentukan oleh perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} .



BAB IV HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Hasil sampel dalam penelitian sampel karyawan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang bisa diberikan gambaran karakteristik responden meliputi, usia responden, jenis kelamin, jabatan pendidikan . Hasil penelitian karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Dari sampel 100 responden dapat dijelaskan karakteristik responden sebagai berikut ini.

Tabel 4. 1

Jumlah Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	65	65%
Perempuan	35	35%
Total	100	100%

Sumber: data primer diolah (2025)

Hasil penelitian menunjukkan pada tabel 4.1 bahwa Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki berjumlah 65 responden (65%) sedangkan perempuan berjumlah 35

responden (35%). Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa yang paling dominan pada jenis kelamin laki-laki.

2. Usia

Dari sampel 100 responden dapat dijelaskan karakteristik responden sebagai berikut ini.

Tabel 4. 2
Jumlah Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
25 th	10	10%
25-35 th	17	17%
36-45 th	41	41%
46-55 th	24	24%
>55 th	8	8%
Total	100	100%

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan usianya, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 10 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 25th. sebanyak 17 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 25-35th, sebanyak 41 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 36-45th, sebanyak 24 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 46-55th Sedangkan responden yang berusia pada rentang >55th yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 8% dari total responden.

3. Jabatan.

Dari sampel 100 responden dapat dijelaskan karakteristik responden sebagai berikut ini.

Tabel 4.3
Jumlah Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Kepala Seksi	2	2%
Pelaksana	29	29%
Account Representative	37	37%
Fungsional Pemeriksa	32	32%
Total	100	100%

Sumber: data primer diolah (2025)

Hasil penelitian menunjukkan pada tabel 4.3 bahwa Karakteristik responden berdasarkan Jabatan menunjukkan bahwa Kepala Seksi berjumlah 2 responden (2%); Pelaksana berjumlah 29 responden (29%); Fungsional Pemeriksa berjumlah 32 responden (32%); Account Representative berjumlah 37 responden (37%). Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa yang paling dominan pada Account Representative.

4. Pendidikan

Dari sampel 100 responden dapat dijelaskan karakteristik responden sebagai berikut ini.

Tabel 4. 4

Jumlah Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
S2	29	29.0
D1	9	9.0
D3	21	21.0
S1	41	41.0
Total	100	100%

Sumber: data primer diolah (2025)

Hasil penelitian menunjukkan pada tabel 4.4 bahwa Karakteristik responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa pendidikan S2 berjumlah 29 responden (29%); pendidikan S1 berjumlah 41 responden (41%); pendidikan D3 berjumlah 21 responden (21%) dan pendidikan D1 berjumlah 9 responden (9%). Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa yang paling dominan pada pendidikan S1.

B. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid atau tidak. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji ini dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Setiap pertanyaan atau item dikatakan valid apabila nilai *pearson correlation* (r_{hitung}) > r_{tabel} . Dalam penelitian ini jumlah n adalah 100 dan tingkat signifikansi 0,01 sehingga digunakan r_{tabel} sebesar 0,256. Hasil dari pengujian validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini.

a. Validitas Item Pertanyaan Terhadap Variabel Servant Leadership

Variabel Servant Leadership terdiri dari 5 item pertanyaan dimana pengujian ini dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} dengan level of signifikansi 1%. Hasil dari pengujian ini dapat dilihat sebagai berikut ini.

Tabel 4. 5
Korelasi Item Pertanyaan Terhadap Variabel Servant Leadership

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
SL1	0.703	0.256	Valid
SL2	0.794	0.256	Valid
SL3	0.720	0.256	Valid
SL4	0.848	0.256	Valid
SL5	0.813	0.256	Valid

Sumber: data primer diolah (2025)

Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid

dalam menjelaskan variabelnya. Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa dari 5 item pertanyaan kuesioner Servant Leadership kesemuanya valid.

b. Validitas Item Pertanyaan Terhadap Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan

Varibel Perilaku Berbagi Pengetahuan terdiri dari 3 item pertanyaan dimana pengujian ini dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} dengan level of signifikantsi 1%. Hasil dari pengujian ini dapat dilihat sebagai berikut ini.

Tabel 4. 6
Korelasi Item Pertanyaan Terhadap Variabel Efikasi Diri

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PBP1	0.838	0.256	Valid
PBP2	0.812	0.256	Valid
PBP5	0.728	0.256	Valid

Sumber: data primer diolah (2025)

Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya. Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa dari 3 item pertanyaan kuesioner Perilaku Berbagi Pengetahuan semua valid.

- Validitas Item Pertanyaan Terhadap Variabel Organizational Citizenship Behavior

Variabel Organizational Citizenship Behavior terdiri dari 9 item pertanyaan dimana pengujian ini dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} dengan level of signifikansi 1%. Hasil dari pengujian ini dapat dilihat sebagai berikut ini.

Tabel 4. 7
Korelasi Item Pertanyaan Terhadap Variabel Organizational Citizenship Behavior

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
OCB1	0.604	0.256	Valid
OCB2	0.763	0.256	Valid
OCB3	0.852	0.256	Valid
OCB4	0.836	0.256	Valid
OCB5	0.508	0.256	Valid

Sumber: data primer diolah (2025)

Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya. Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa dari 5 item pertanyaan kuesioner Organizational Citizenship Behavior kesemuanya valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu instrument yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat data karena instrument tersebut cukup baik. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban pertanyaannya adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kriteria pengukuran yang digunakan adalah bila hasil perhitungan *r alpha cronbach* mendekati angka 1 atau lebih dari 0,6 maka keseluruhan kuesioner dinyatakan reliabel atau andal.

Tabel 4. 8
Hasil Uji Reliailitas

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
Servant Leadership	0.835	Alpha Cronbach > 0,60	Reliabel
Perilaku berbagi pengetahuan	0.689		Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0.757		Reliabel

Sumber: data primer diolah (2025)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa, koefisien (*r*) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (*rule of tumb*) sebesar 0,6 sehingga dikatakan dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data dan dapat mengukur suatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu.

C. Deskriptif Data Penelitian

1. Variabel Servant Leadership

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan software SPSS, dapat diketahui distribusi jawaban jawaban responden mengenai aspek Servant Leadership.

Untuk menggambarkan sebaran hasil data penelitian variabel Servant Leadership (X1), dapat disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel IV. 9 Rekapitulasi Variabel Servant Leadership

No	Pernyataan	Nilai	Kategori
1	Pemimpin saya selalu mendengarkan pendapat dan saran dari bawahannya (Mendengarkan aktif).	4,14	Baik
2	Pemimpin saya menunjukkan empati yang tinggi terhadap masalah pribadi saya (Empati).	4,12	Baik
3	Pemimpin saya selalu memberikan inspirasi untuk berkembang dan berinovasi (Menginspirasi).	4,47	Sangat Baik
4	Pemimpin saya berupaya untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dalam tim (Menumbuhkan komunitas).	4,10	Baik
5	Pemimpin saya lebih mengutamakan kesejahteraan orang lain daripada dirinya sendiri (Mengutamakan orang lain).	4,32	Sangat Baik
	Jumlah	21,15	
	Rata-rata	4,23	Baik

Berdasarkan tabel tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa secara umum Servant Leadership yang dilakukan pemimpin pada KPP Madya Dua Semarang dapat digolongkan dalam kategori baik, bahkan terdapat dua indikator dengan nilai sangat baik. Beberapa indicator dengan nilai poin dibawah rata-rata meskipun sudah baik akan tetapi perlu ditingkatkan lagi untuk memperkuat Servant Leadership di KPP Madya Dua Semarang.

2. Variabel Organization Citezhensip Behavior

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan software SPSS, dapat diketahui distribusi jawaban responden mengenai aspek Organization Citezhensip Behavior.

Untuk menggambarkan sebaran hasil data penelitian variabel Organization Citezhensip Behavior (X2), dapat disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel IV. 10 Rekapitulasi Variabel Organization Citezhensip Behavior

No	Pernyataan	Nilai	Kategori
1	Saya sering membantu rekan kerja saya yang mengalami kesulitan tanpa mengharapkan imbalan (Altruisme).	4,46	Sangat Baik
2	Saya selalu menjaga sikap sopan dan menghormati semua rekan kerja (Kesopanan).	3,87	Baik
3	Saya terlibat aktif dalam kegiatan yang mendukung organisasi di luar pekerjaan utama saya (Civic virtue).	3,77	Baik
4	Saya mampu menjaga sikap sportivitas dan menerima keputusan tim dengan baik (Sportivitas).	3,90	Baik
5	Saya memiliki komitmen yang kuat untuk mendukung tujuan dan visi organisasi (Komitmen organisasional).	3,23	Sedang

	Jumlah	19,23	
	Rata-rata	3,85	Baik

Berdasarkan tabel tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa secara umum Organization Citezhensip Behavior pegawai pada KPP Madya Dua Semarang dapat digolongkan dalam kategori baik, bahkan terdapat satu indikator dengan nilai sangat baik. Satu indikator dengan poin sedang menunjukkan perlu ditingkatkannya lagi komitmen organisasional kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang.

3. Variabel Knowledge Sharing Behavior

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan software SPSS, dapat diketahui distribusi jawaban jawaban responden mengenai aspek Knowledge Sharing Behavior.

Untuk menggambarkan sebaran hasil data penelitian variabel Knowledge Sharing Behavior (Y), dapat disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel IV. 11 Rekapitulasi Variabel Knowledge Sharing Behavior

No	Pernyataan	Nilai	Kategori
1	Saya secara rutin berbagi dokumen yang bermanfaat dengan rekan kerja saya (Berbagi dokumen).	3,85	Baik
2	Saya terlibat dalam sesi mentoring untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang lebih baru (Sesi mentoring).	4,35	Sangat Baik
3	Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok untuk berbagi informasi dan pengalaman (Diskusi kelompok).	4,32	Sangat Baik
	Jumlah	12,52	

	Rata-rata	4,17	Baik
--	-----------	------	------

Berdasarkan tabel tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa secara umum Knowledge Sharing Behavior pegawai pada KPP Madya Dua Semarang dapat digolongkan dalam kategori baik. Satu indikator dengan poin dibawah rata-rata menunjukkan meskipun sudah baik akan tetapi perlu ditingkatkan lagi perilaku berbagi pengetahuan kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang.

D. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi digunakan untuk melihat keabsahan persamaan regresi. Dalam pengujian ini harus memenuhi uji normalitas dan tidak menyimpang dari pengujian multikolinieritas, dan heteroskedasitas dengan menggunakan *software SPSS*.

1. Uji normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan metode *kolmogorov-smirnov* yang terdapat di *software SPSS*. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikan, jika hasil yang diperoleh $> 0,05$ maka data tersebut bersifat distribusi normal. Berdasarkan data yang sudah didapat dapat disajikan pada Tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4. 9

Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov – Smirrov	<i>p-value</i>	Keterangan
<i>Unstandardized Residual</i>	0.378	0.999	Sebaran data normal

Sumber: data primer diolah (2025)

Hasil Uji normalitas pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai dari pengujian dengan metode *Kolmogorov Smirnov* adalah nilai signifikansi untuk model regresi lebih besar dari 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa persamaan regresi dalam model ini memiliki sebaran data yang normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak *orthogonal*. Variabel *orthogonal* adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Dalam Pengujian ini dengan alat bantu *Software SPSS* dapat dilakukan dengan melihat pada nilai VIF (*Variant Inflation Factory*) dan Tolerance. Jika nilai pada VIF kurang dari 10 maka variabel tersebut tidak mengalami multikolinieritas atau nilai *Tolerance* mendekati angka 1. Pengolahan data

yang sudah dilakukan dengan *software SPSS* dapat disajikan pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Servant Leader	0.555	1.802	Bebas Multikolinieritas
Organization Citezhsnip Bihavior	0.555	1.802	Bebas Multikolinieritas

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan Hasil pengujian multikolinieritas pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang sudah memiliki nilai $VIF < 10$ dan Nilai $Tolerance < 1$ maka variabel independen yang utama tidak mengalami multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedasitas

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen memiliki hubungan dengan varians dan seberapa besar kesalahan yang ditimbulkan. Hasil pengujian ini dapat disajikan pada Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Heteroskedasitas

Model Variabel	t Hitung	Signifikan	Kesimpulan
Servant Leader	-1.082	0.282	Bebas Heterskedasitas
Organization Citezhsnip Bihavior	-0.449	0.655	Bebas Heterskedasitas

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedasitas pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa variabel Servant Leadership (X_1), Organization Citezhensip Bihavior (X_2) memiliki nilai signifikan $>0,05$ yang berarti variabel-variabel yang diuji tidak mengalami *heteroskedasitas*.

E. Analisis Data

1. Pengujian Analisis Regresi *Moderated Regression Analysis*

Hasil penelitian dengan pengujian regresi yang digunakan untuk mengetahui pengaruhnya variabel, Servant leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang dimoderasi oleh Organization Citezhensip Bihavior. Berdasarkan sampel yang didapat maka hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 12

Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Persamaan 1)

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sign.
Konstanta	3.941	1.062	3.709	0.000
Servant Leadership (X_1)	0.406	0.050	8.128	0.000
R	0,635	F hitung	60.060	
R Square	0,403	Probabilitas F	0,000	
Adjusted R ²	0,397			

Sumber: Hasil Analisis data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 4.12 diatas. Dari tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 3.941 + 0,406 X_1 \dots\dots\dots (Persamaan I)$$

Tabel 4. 13
Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Persamaan II)

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sign.
Konstanta	2.356	0.803	2.934	0.004
Servan Leadership (X_1)	0.105	0.049	2.126	0.036
Organizational Citizhenship Behavior (X_2)	0.413	0.045	9.113	0.000
R 0,824	F hitung 102.201			
R Square 0,678	Probabilitas F 0,000			
Adjusted R ² 0,672				

Sumber: Hasil Analisis data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 4.13 diatas. Dari tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 2.356 + 0,105 X_1 + 0,413 X_2 \dots\dots\dots(Persamaan II)$$

Tabel 4. 14
Hasil Uji *Moderated Regression Analysis* (Persamaan III)

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sign.
Konstanta	2.360	0.808	2.920	0.004

<i>Servant Leader (X₁)</i>	0.085	0.191	0.446	0.657
<i>Organizational Citezhenship behavior (X₂)</i>	0.392	0.194	2.018	0.046
<i>Servan Leadership* Organizational Citezhenship behavior (X₃)</i>	0.040	0.366	0.109	0.914
R	0,824	F hitung	67.444	
R Square	0,678	Probabilitas F	0,000	
Adjusted R ²	0,668			

Sumber: Hasil Analisis data, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk *Moderated Regression Analysis* dapat dilihat pada tabel 4.14 diatas. Dari tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 2.360 + 0,085 X_1 + 0,392 X_2 + 0,040 X_3 \dots\dots\dots(Persamaan III)$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat diuraikan sebagai berikut

1. Konstant adalah 2.360 dengan nilai positif yang menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang terdiri dari servan leadership, organizational citezhenship behavior dan interaksi servan leadership dan organizational citezhenship behavior maka perialku berbagi pengetahuan mengalami kenaikan sebesar 2.360.
2. Koefisien regresi servan leadrship (X₁) adalah 0,085 dengan nilai positif yang berarti bahwa jika servan leadership mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan diikuti kenaikan perilaku berbagi perusahaan sebesar

0,085 dengan asumsi nilai koefisien variabel independen lainnya tetap atau sama dengan nol.

3. Koefisien regresi Organizational Citezhensip behavior (X_2) adalah 0,392 dengan nilai positif yang berarti bahwa jika Organizational Citezhensip behavior mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka akan diikuti kenaikan perilaku berbagi perusahaan sebesar 0,392 dengan asumsi nilai koefisien variabel independen lainnya tetap atau sama dengan nol.
4. Koefisien regresi interaksi Organizational Citezhensip behavior dan Servan Leadership (X_3) adalah dengan nilai positif yang berarti bahwa jika meningkatnya servan leadership akan meningkatkan pengaruh *Organizational Citezhensip behavior* terhadap perilaku berbagi pengetahuan sebesar 0.04 dengan asumsi nilai koefisien variabel independen lainnya tetap atau sama dengan nol.

2. Uji Hipotesis

a. Uji t

Uji Hasil analisa uji t (Signifikan parsial) menunjukkan bahwa dalam table di bawah ini :

Tabel 4. 15

Hasil Perhitungan Uji t

Variabel	t_{hitung}	P/ sig	Keterangan
<i>Servant Leader</i> (X_1)	0.446	0.657	Tidak berpengaruh

<i>Organizational Citezhenship behavior (X₂)</i>	2.018	0.046	berpengaruh
<i>Servan Leadership* Organizational Citezhenship behavior (X₃)</i>	0.109	0.914	Tidak berpengaruh

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variable bebas yaitu servan leardehip, *Organizational Citezhenship behavior* terhadap variable terikat yaitu perilaku berbagi pengetahuan

Berikut akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel secara parsial, antara lain:

a. Pengujian Terhadap Variabel bebas ke variabel terikat

1) Formulasi hipotesis nol dan hipotesis alternatif

Ho: $b = 0$ artinya variabel servan leardehip, *Organizational Citezhenship behavior* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan)

Ha: $b \neq 0$ artinya variabel servan leardehip, *Organizational Citezhenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan)

2) *Level of significance* yang digunakan adalah 0,05

3) Kriteria pengujian

H₀ diterima apabila p-value $\geq 0,05$

H_0 ditolak apabila $p\text{-value} \leq 0,05$

4) Kesimpulan

- a) Hasil analisis uji t variable *servan leadership* diperoleh $p\text{-value}$ $0,657 > 0,05$ maka H_0 diterima pada taraf signifikansi $0,05$. Artinya bahwa variabel *servant leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, tidak terbukti kebenarannya.
- b) Hasil analisis uji t variable *organizational Citezhenship behavior* diperoleh $p\text{-value}$ $0,046 < 0,05$ maka H_0 ditolak pada taraf signifikansi $0,05$. Artinya bahwa variabel *organizational Citezhenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, terbukti kebenarannya.
- c) Hasil analisis uji t variable interaksi *organizational Citezhenship behavior* dan *Servan leadership* diperoleh $p\text{-value}$ $0,914 > 0,05$ maka H_0 diterima pada taraf signifikansi $0,05$. Artinya bahwa variabel meningkatnya *servan leadership* tidak akan meningkatkan pengaruh *Organizational Citezhenship behavior* terhadap perilaku berbagi pengetahuan, tidak terbukti kebenarannya.

b. Uji F

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 67.444 lebih besar dari F_{tabel} (2,76), hal ini juga diperkuat dengan nilai taraf signifikansi sebesar 5% atau signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, artinya H_0 ditolak H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan fit atau layak atau bisa diartikan variabel *servan leadership*, *Organizational Citezhenship behavior* dan *interaksi servant leadership dan Organizational Citezhenship behavior* secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

c. Koefisien Determinasi

Tabel 4. 16
Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R Square)

Variabel	R	R _{square}
<i>Servant Leader</i> (X_1)		
<i>Organizational Citezhenship behavior</i> (X_2)	0.824	0.678
<i>Servan Leadership*</i> <i>Organizational Citezhenship behavior</i> (X_3)		

Sumber: data primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas menunjukkan bahwa *R Square* (nilai koefisien determinasi R^2) sebesar 0.678 memberikan makna bahwa variabel *servan leadership*, *Organizational Citezhenship*

behavior dan interaksi servant leadership dan Organizational Citezhenship behavior dapat menjelaskan perubahan terhadap variabel perilaku berbagi pengetahuan sebesar 67.8%.

F. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi variabel yaitu, *servan leadership, Organizational Citezhenship behavior dan interaksi servant leadership dan Organizational Citezhenship behavior* terhadap perilaku berbagi pengetahuan, . Berikut hasil pembahasan hipotesis.

1. Servant Leadership Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan.

Servant leadership, atau kepemimpinan melayani, adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya pemimpin dalam memenuhi kebutuhan serta pengembangan pengikutnya, dengan menempatkan kepentingan mereka di atas kepentingan pribadi pemimpin. Pendekatan ini telah menjadi topik penelitian yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir, dengan berbagai studi yang meneliti dampaknya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi.

Secara teoretis, servant leadership berakar pada konsep bahwa pemimpin harus terlebih dahulu menjadi pelayan bagi pengikutnya. Greenleaf (1970) memperkenalkan konsep ini dengan menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang melayani terlebih dahulu sebelum akhirnya mengambil peran kepemimpinan. Pendekatan ini berbeda dari model kepemimpinan tradisional yang sering menempatkan pemimpin di posisi otoritas tertinggi.

Dalam servant leadership, pemimpin berfokus pada pemberdayaan dan kesejahteraan pengikut, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Namun, efektivitas servant leadership dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak selalu bersifat universal dan sangat bergantung pada karakteristik pegawai. Imam Buchori et al. (2023) menemukan bahwa servant leadership memiliki efek positif yang signifikan terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja, tetapi memiliki dampak negatif terhadap kinerja kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun servant leadership dapat meningkatkan aspek-aspek tertentu dari pengalaman kerja karyawan, dampaknya terhadap kinerja individu dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kepribadian dan dinamika tim kerja.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi efektivitas servant leadership adalah tipe kepribadian pegawai, terutama perbedaan antara individu yang introvert dan ekstrovert. Pegawai dengan kepribadian ekstrovert yang cenderung lebih terbuka, komunikatif, dan proaktif mungkin lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang menekankan interaksi sosial dan pemberdayaan. Sebaliknya, pegawai yang introvert, yang lebih nyaman bekerja secara mandiri dan memiliki preferensi terhadap komunikasi yang lebih terstruktur, mungkin kurang merasakan manfaat langsung dari pendekatan servant leadership jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Oleh

karena itu, pendekatan ini perlu diadaptasi agar dapat mendukung berbagai tipe pegawai dalam mencapai potensi maksimalnya.

Selain faktor kepribadian, model kerja yang dianut dalam organisasi juga berpengaruh terhadap efektivitas servant leadership. Pegawai dengan orientasi kerja yang kompetitif cenderung lebih termotivasi oleh insentif individu dan pencapaian pribadi, sehingga pendekatan servant leadership yang menekankan kerja sama dan kesejahteraan bersama mungkin kurang efektif dalam meningkatkan produktivitas mereka. Sebaliknya, dalam lingkungan yang menekankan kerja kolaboratif, servant leadership dapat menciptakan atmosfer yang lebih suportif, di mana pegawai merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan bersama. Studi oleh Waldatun et al. (2024) meneliti hubungan antara servant leadership, kompetensi supervisi, dan kinerja guru terhadap kualitas sekolah, dan menemukan bahwa servant leadership memiliki hubungan positif dengan kinerja guru, tetapi kompetensi supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun servant leadership dapat meningkatkan kinerja individu dalam lingkungan yang kolaboratif, dampaknya dalam organisasi yang lebih kompetitif mungkin lebih terbatas.

Henri et al. (2024) juga menganalisis kekuatan dan kelemahan dalam penerapan servant leadership di sekolah. Mereka menemukan bahwa meskipun pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, terdapat potensi kelemahan seperti kurangnya kejelasan peran dan batasan antara

pemimpin dan pengikut. Dalam organisasi dengan budaya kerja yang kompetitif, kurangnya struktur yang jelas dalam servant leadership dapat menyebabkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan peran kepemimpinan. Oleh karena itu, implementasi servant leadership harus memperhitungkan keseimbangan antara fleksibilitas dan struktur agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan model kerja organisasi.

Dinamika di lapangan menunjukkan bahwa penerapan servant leadership juga menghadapi tantangan dalam konteks organisasi tertentu, seperti di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. Di lingkungan ini, terdapat berbagai karakteristik kepribadian pegawai yang berbeda, baik yang bersifat ekstrovert maupun introvert. Pegawai dengan kepribadian ekstrovert cenderung lebih mudah menyesuaikan diri dengan kepemimpinan berbasis pelayanan, sementara pegawai yang introvert mungkin membutuhkan pendekatan yang lebih personal dan terstruktur agar dapat merasa dihargai dan termotivasi. Selain itu, adanya sistem pemeringkatan pegawai di KPP Madya Dua Semarang menciptakan budaya kerja yang lebih kompetitif, di mana pencapaian individu menjadi salah satu faktor penting dalam menilai kinerja. Dalam kondisi seperti ini, servant leadership dapat menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara budaya kompetitif dan prinsip kerja sama yang menjadi inti dari pendekatan ini.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa servant leadership memiliki potensi untuk memberikan dampak positif dalam organisasi, terutama

dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada karakteristik pegawai, termasuk tipe kepribadian mereka serta model kerja yang diterapkan dalam organisasi. Dalam lingkungan kerja yang lebih kompetitif, seperti di KPP Madya Dua Semarang yang menerapkan sistem pemeringkatan pegawai, servant leadership mungkin perlu dikombinasikan dengan pendekatan kepemimpinan lain yang lebih berorientasi pada pencapaian kinerja individu. Oleh karena itu, organisasi dan pemimpin perlu mempertimbangkan konteks spesifik mereka dalam mengimplementasikan servant leadership agar dapat memaksimalkan manfaatnya sesuai dengan kebutuhan dan dinamika tenaga kerja yang ada.

2. Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan mendukung tujuan organisasi. Perilaku ini telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, termasuk dalam konteks berbagi pengetahuan.

Secara teoritis, OCB didasarkan pada prinsip bahwa ketika karyawan terlibat dalam perilaku yang melebihi ekspektasi peran mereka, mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan suportif. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa individu yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung membalas dengan perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Dalam konteks berbagi

pengetahuan, karyawan yang menunjukkan OCB mungkin lebih termotivasi untuk berbagi informasi dan keahlian mereka dengan rekan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi.

Penelitian terbaru telah menyoroti hubungan positif antara OCB dan perilaku berbagi pengetahuan. Misalnya, sebuah studi yang **Ling et al. (2017)** menemukan bahwa OCB berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi prososial dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara karyawan. Studi lain yang **eva et. al. (2019)** menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan berbagi pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam OCB dan berbagi pengetahuan.

Selain itu, sebuah artikel **Park & Kim (2021)** dan **Liu & Song (2020)** mengembangkan skala OCB khusus untuk pekerja pengetahuan, menyoroti pentingnya perilaku ini dalam konteks berbagi pengetahuan dan inovasi. Penelitian ini menekankan bahwa OCB tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mendorong budaya berbagi pengetahuan yang esensial untuk keunggulan kompetitif organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara OCB dan berbagi pengetahuan, beberapa studi menunjukkan bahwa efeknya dapat bervariasi tergantung pada

faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur insentif, dan karakteristik individu karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan konteks spesifik mereka saat mengembangkan strategi untuk mendorong OCB dan berbagi pengetahuan.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi. Dengan mendorong karyawan untuk terlibat dalam OCB, organisasi dapat menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan inovasi. Namun, implementasi strategi untuk meningkatkan OCB harus disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Moderasi Hubungan Antara Servant Leadership dan Perilaku Berbagi Pengetahuan

Servant leadership, atau kepemimpinan melayani, adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya pemimpin dalam memenuhi kebutuhan dan pengembangan pengikutnya, serta menempatkan kepentingan mereka di atas kepentingan pribadi pemimpin. Pendekatan ini telah menjadi topik penelitian yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir, dengan berbagai studi yang meneliti dampaknya terhadap berbagai aspek organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi.

Secara teoritis, servant leadership berakar pada konsep bahwa pemimpin harus terlebih dahulu menjadi pelayan bagi pengikutnya. Greenleaf (1970) memperkenalkan konsep ini dengan menekankan bahwa seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang melayani terlebih dahulu, yang kemudian secara alami memilih untuk memimpin. Pendekatan ini berbeda dari model kepemimpinan tradisional yang seringkali menempatkan pemimpin di posisi otoritas tertinggi. Dalam servant leadership, pemimpin berfokus pada pemberdayaan dan kesejahteraan pengikut, yang diharapkan akan meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan dampak positif dari servant leadership terhadap berbagai hasil organisasi, beberapa studi menemukan bahwa pengaruhnya tidak selalu signifikan atau konsisten. Misalnya, sebuah penelitian yang Imam Buchori et., al. (2023) menemukan bahwa servant leadership memiliki efek positif signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, namun memiliki efek negatif terhadap kinerja kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun servant leadership dapat meningkatkan aspek-aspek tertentu dari pengalaman kerja karyawan, hal itu tidak selalu diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja kerja secara langsung.

Selain itu, sebuah studi yang Waldatun et., al. (2024) meneliti hubungan antara servant leadership, kompetensi supervisi, dan kinerja guru terhadap kualitas sekolah. Hasilnya menunjukkan bahwa servant leadership memiliki

hubungan positif dengan kinerja guru, namun kompetensi supervisi tidak memiliki hubungan positif dengan kualitas sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun servant leadership dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, dampaknya pada tingkat organisasi mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Lebih lanjut, sebuah penelitian yang henri et., al. (2023) melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan dalam penerapan servant leadership di sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun penerapan servant leadership dapat memberikan dampak positif seperti peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, terdapat potensi kelemahan seperti kurangnya kejelasan peran dan batasan antara pemimpin dan pengikut. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi servant leadership memerlukan penyesuaian dan perhatian terhadap konteks spesifik organisasi.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun servant leadership memiliki potensi untuk memberikan dampak positif dalam organisasi, efektivitasnya tidak selalu terjamin dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan pemimpin untuk mempertimbangkan konteks spesifik mereka saat mengimplementasikan pendekatan servant leadership dan tidak menganggapnya sebagai solusi yang berlaku untuk semua situasi.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dari hasil analisis regresi variabel *servant leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan interaksi antara keduanya terhadap perilaku berbagi pengetahuan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Servant Leadership terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Servant leadership memiliki potensi besar untuk memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan, terutama karena pendekatan ini berfokus pada kesejahteraan dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Namun, efektivitasnya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu. Servant leadership tidak selalu memberikan dampak positif langsung pada kinerja berbagi pengetahuan, seperti yang ditemukan dalam beberapa studi sebelumnya. Oleh karena itu, penerapan pendekatan ini memerlukan penyesuaian dengan kebutuhan dan dinamika organisasi.

2. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

OCB terbukti berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal mereka mendukung terciptanya lingkungan kolaboratif yang kondusif untuk berbagi pengetahuan. Namun, efektivitas OCB dalam mendorong berbagi pengetahuan juga

dipengaruhi oleh budaya organisasi, insentif, dan struktur kerja yang mendukung.

3. **OCB sebagai Variabel Moderasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak dapat memoderasi hubungan antara servant leadership dan perilaku berbagi pengetahuan. Ini menandakan bahwa pengaruh servant leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan mungkin lebih langsung dan tidak memerlukan intervensi OCB sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan, organisasi perlu fokus pada penguatan servant leadership secara langsung tanpa mengandalkan interaksi dengan OCB.

B. Saran

1. **Optimalisasi Penerapan Servant Leadership**

Organisasi disarankan untuk meningkatkan penerapan servant leadership dengan memberikan pelatihan kepada pemimpin mengenai cara mendukung dan memberdayakan karyawan secara efektif. Pendekatan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan karakteristik individu dalam tim.

2. **Penguatan Budaya OCB**

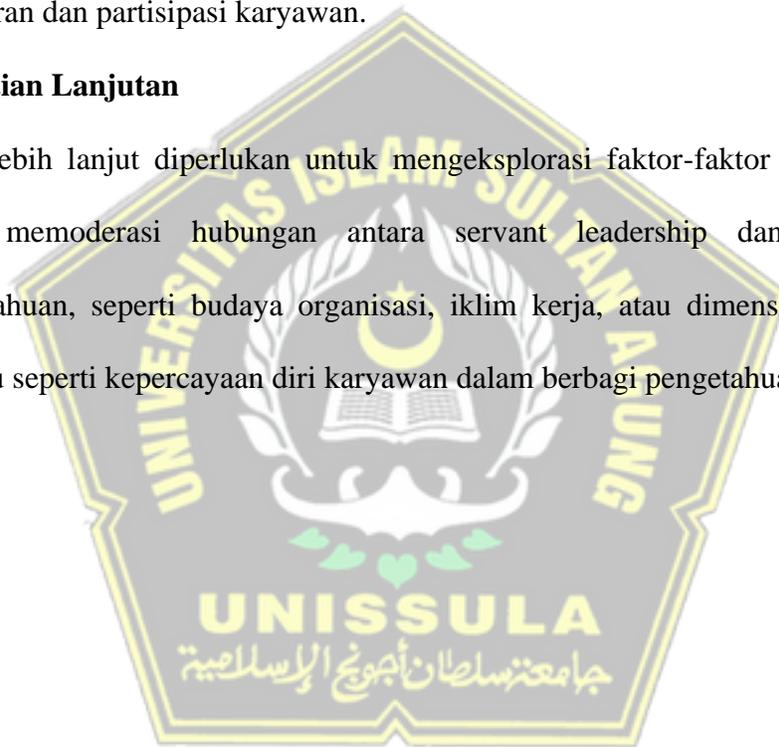
Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong perilaku sukarela karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui penghargaan, pengakuan terhadap kontribusi informal, dan penguatan hubungan antar karyawan. Namun, perlu dicatat bahwa penguatan budaya OCB tidak selalu harus diposisikan sebagai moderasi antara kepemimpinan dan berbagi pengetahuan.

3. Pengembangan Strategi Pengetahuan

Untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan, organisasi perlu mengembangkan strategi berbasis teknologi dan kolaborasi. Contohnya, penggunaan platform digital yang memfasilitasi berbagi informasi dan pelatihan mengenai pentingnya berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kesadaran dan partisipasi karyawan.

4. Penelitian Lanjutan

Studi lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat memoderasi hubungan antara servant leadership dan berbagi pengetahuan, seperti budaya organisasi, iklim kerja, atau dimensi individu tertentu seperti kepercayaan diri karyawan dalam berbagi pengetahuan.



DAFTAR PUSTAKA

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Pembentukan niat perilaku dalam berbagi pengetahuan: Memeriksa peran motivator ekstrinsik, kekuatan sosial-psikologis, dan iklim organisasi. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 60-71.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: Tinjauan sistematis dan seruan untuk penelitian di masa depan. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Apakah kepemimpinan etis, autentik, dan servant menjelaskan varians di luar transformational leadership? Sebuah analisis meta. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Pengembangan ukuran multidimensi dan penilaian multi-level. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Liu, Y., & Song, H. (2020). Servant leadership and knowledge sharing: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(7), 961-975. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0015>.
- Marno Nugroho, Bagas Dewantoro Pamungkas Putro, 2021. "Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership dan Komitmen Organisasi", *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vo.22, No.1
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Park, S., & Kim, E. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap perilaku berbagi pengetahuan: Peran moderasi organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 502-519.
- Park, S., & Kim, E. (2021). The effect of servant leadership on knowledge sharing behavior: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 502-519. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0060>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Definisi dan pengukuran perilaku servant leadership di organisasi. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Spears, L. C. (2010). Servant leadership: Sebuah pengantar. *Insights on Leadership*, 1-12.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Modal sosial dan penciptaan nilai: Peran jaringan dalam organisasi. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Yang, C. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *International Journal of Information Management*, 27(3), 173-184.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Apakah servant leadership mendorong kreativitas dan inovasi? Sebuah studi moderasi multi-level. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1070-1085.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation,

and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

