

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

Eko Sulistyono Effendi¹, Marno Nugroho²

ekosulistyonoeffendi@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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

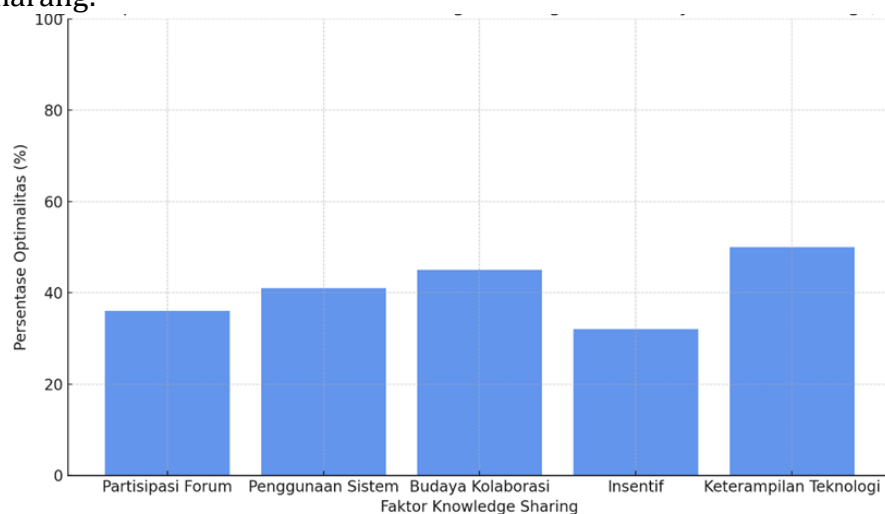
Knowledge sharing is a crucial aspect in enhancing organizational effectiveness, especially in dynamic work environments such as the Madya Dua Tax Office (KPP Madya Dua Semarang). This study aims to analyze the influence of servant leadership on knowledge sharing behavior, with organizational citizenship 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.*

PENDAHULUAN

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.

KAJIAN PUSTAKA

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. Konseptualisasi Variabel Penelitian

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 menampilkan 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 Assement 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 dan 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. 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. Se jauh 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.

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)

METODE 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi variabel yaitu, servant leadership, Organizational Citizenship behavior dan interaksi servant leadership dan Organizational Citizenship 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.

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
2. 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.

3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan
4. 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.
5. OCB sebagai Variabel Moderasi
6. 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.

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

- Brock, 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

keaktivitas 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.