

PENGARUH *KNOWLEDGE SHARING*, *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PEGAWAI BIRO SDM KANTOR PUSAT BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

Dewi Susita

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta

Email: dewisusita@yahoo.com

Lathifah Helexandra

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta

Email: helexandralathifah@gmail.com

Hania Aminah

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta

Email: haniaaminah@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu : (1) Deskripsi *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, (2) Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, (3) Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, (4) Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, (5) Pengaruh *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan sampel

sebanyak 103 staff Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan. Teknik dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kemudian melakukan pengolahan dengan program SPSS 24. Penelitian ini menggunakan analisis deksriptif dan *explanatory research*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behaviour*, *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour*, *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behaviour* serta adanya pengaruh *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behaviour* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan dengan nilai $F_{hitung} (22.244) > F_{tabel} (2.696)$ dan signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$.

Kata Kunci : *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Pada saat ini teknologi semakin berkembang pesat begitu pun dengan kemajuan ilmu pengetahuan yang mengharuskan instansi untuk bisa berinovasi dan melakukan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Maka dari itu, instansi membutuhkan Sumber Daya Manusia yang kuat dan berkompeten untuk bisa mencapai tujuan. Menurut Afrawati (2018) mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses dalam mendapatkan, melatih, melakukan penilaian, melakukan kompensasi pegawai, menangani hubungan pegawai mereka, kesehatan dan keselamatan pegawai, serta hal lain yang berkaitan dengan keadilan.

Dengan definisi tersebut, bisa diketahui bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu yang sangat diperlukan instansi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai yang optimal untuk menciptakan tujuan instansi. Sumber Daya Manusia yang dimaksud adalah pegawai yang merupakan asset dan investasi terpenting yang dimiliki instansi.

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang handal, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh instansi seperti sikap *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture and organizational citizenship behavior*.

Setiap perusahaan dan instansi pemerintah memiliki dan merasakan permasalahan *organizational citizenship behavior* yang terjadi pada pegawainya. Seperti halnya pada Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) juga mengalami dan merasakan permasalahan tersebut. Yang dimaksud *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diungkapkan oleh Wuryanti & Sulisty (2017) yaitu sebagai bentuk kerja sama dan saling memberikan bantuan dalam mendukung interaksi sosial serta psikologis didalam organisasi.

Dengan definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap atau perilaku pegawai secara sukarela membantu pegawai lain tanpa adanya keinginan mendapatkan imbalan serta pegawai yang melakukan tugas diluar tanggung jawab utamanya. Sehingga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting diterapkan oleh seluruh pegawai.

Organizational Citizenship Behavior dianggap sangat penting dikarenakan dapat mempengaruhi instansi seperti yang diungkapkan oleh Yuniarto (2018) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki perilaku yang melakukan partisipasi dan kontribusi dalam meningkatkan produktivitas rekan kerja, produktivitas manajer, dan dapat mengurangi sumber daya organisasi yang ada di masa depan dikarenakan seluruh pegawai menunjukkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi. Selain itu sikap tersebut dapat mempertahankan fungsi kelompok secara efektif dalam berkoordinasi untuk kegiatan kerja, serta dapat meningkatkan beberapa hal seperti stabilitas organisasi, kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, kemampuan organisasi dalam menarik serta mempertahankan pegawai terbaik.

Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki dampak positif jika pegawai memiliki sikap yang tinggi. Dampak positif tersebut dijelaskan oleh Wuryanti & Sulisty (2017) perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu citra publik instansi berperilaku secara bijak sehingga instansi dapat menghindari serta memecahkan masalah, menawarkan gagasannya diluar dari pekerjaan utamanya, mengikuti suatu fungsi bersifat sukarela untuk kepentingan

organisasi, dan memperhatikan perkembangan yang terbaru di organisasi. Perdana & Surya (2017) mengatakan jika pegawai menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seperti menciptakan dan menerapkan sesuatu hal yang baru, melakukan tindakan terus berinovasi yang dimana pegawai tersebut melakukan kontribusi terhadap ide-ide nya pada instansi sehingga dapat menjadikan instansi tersebut menjadi efisien dan efektif. Selain itu pendapat tersebut didukung oleh Aprilda, Purwandari, & Syah (2019) bahwa dampak positif *Organizational Citizenship Behavior* dapat membuat organisasi menjadi efektif, dan jika perilaku tersebut tinggi maka dapat mengurangi kebutuhan pegawai dimasa depan dan tingkat absensi yang rendah, meningkatkan produktivitas, serta memiliki kepuasan kerja

Selain memiliki dampak positif, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga berdampak negative jika pegawai yang berada di instansi kurang atau tidak memaksimalkan perilaku tersebut. Dampak yang dirasakan instansi dapat menyebabkan citra dari instansi tersebut menurun, kinerja pegawai menurun, terjadi permasalahan yang terjadi pada rekan kerja secara pribadi, pegawai tidak bertanggung jawab kepada tugas yang diberikan dengan melalaikan tugas utamanya, pegawai tidak bersemangat dalam bekerja. Dengan dampak tersebut akan menyebabkan keterlambatan pada pencapaian tujuan instansi, kinerja instansi menurun, adanya keterlambatan dalam bersaing dengan ketat dan instansi tersebut tidak efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

Untuk melihat rendahnya sikap *Organizational Citizenship Behavior* maka Pratama Sandara & Suwandana (2018) menjelaskan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* disebabkan dari krisis kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja rendah, beban kerja, rasa bosan pada pekerjaan, dan adanya masalah pribadi. Selanjutnya Perdana & Surya (2017) mengatakan bahwa sikap tersebut rendah ditandai dengan pegawai yang tidur saat bekerja, tidak izin jika ingin meninggalkan ruangan kerja, menggunakan ponsel serta bermain game di komputer saat bekerja. Dengan tanda-tanda tersebut, diharapkan instansi dapat lebih cepat mengetahui dan memperhatikan pegawai nya yang kurang mengoptimalkan

perilaku *Organizational Citizenship Behavior* agar menghindari dampak negative yang telah dijelaskan sebelumnya. Untuk mengatasi hal tersebut, instansi bisa melakukan cara seperti pemimpin yang berada di instansi tersebut tidak bersifat otoriter, meningkatkan kepuasan kerja terhadap pegawai nya dengan memberikan fasilitas dan kebutuhan yang dibutuhkan yang dapat menumbuhkan rasa kenyamanan pegawai dalam bekerja, dalam pembagian tugas diharapkan dapat sama rata dan adil sehingga beban kerja yang dimiliki pegawai juga merata, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan bersahabat untuk mengurangi kebosanan pada pegawai, dan hal lainnya yang dapat dioptimalkan instansi dalam meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* pada seluruh pegawai nya

Untuk melihat permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP), maka dari itu peneliti mendapatkan beberapa data pada Biro Sumber Daya Manusia seperti data yang menunjukkan jumlah pegawai di biro tersebut berdasarkan per triwulan (setiap 3 bulan) yang peneliti dapatkan yaitu :

Tabel 1

Data Jumlah Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Triwulan	Jumlah Pegawai
1	Triwulan 1 Tahun 2020	118
2	Triwulan 4 Tahun 2019	112
3	Triwulan 3 Tahun 2019	108
4	Triwulan 2 Tahun 2019	102

Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) (2020)

Selain itu, peneliti mendapatkan data ketidakhadiran dan data kehadiran tidak tepat waktu pada bulan Januari – April 2020 dengan masing-masing bagian yang berada di biro tersebut. Dari data dijelaskan bahwa total ketidakhadiran pegawai

terbilang cukup tinggi terutama pada bulan Januari 2020 dengan persentase 54 % dan 76 pegawai serta persentase jumlah hari 6 % dengan rata-rata jumlah hari 189 dan persentase tertinggi kedua pada bulan Februari dengan 42 % dan 61 pegawai serta persentase jumlah hari 5 % dengan rata-rata jumlah hari 140. Selain itu, data kehadiran tidak tepat waktu persentase jumlah hari pada bulan Januari 2020 dan Februari 2020 sama yaitu sebesar 7 % (Januari 2020 = Jumlah Hari = 213 dan Februari 2020 = Jumlah Hari = 199) dengan jumlah orang di bulan Januari 2020 sebesar 59 pegawai dan Februari 2020 sebesar 70 pegawai.

Peneliti juga mendapatkan data mengenai pegawai yang terlambat datang dan pulang cepat dengan menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang terlambat datang dan pulang cepat. Persentase tertinggi pegawai yang terlambat datang pada bulan Februari 2020 dengan rata-rata 51,48 % dan 73 pegawai. Selanjutnya pada bulan Januari 2020 yang tertinggi kedua dengan rata-rata persentase 33,60 % dan 46 pegawai. Selanjutnya dari data pegawai melakukan pulang cepat tertinggi persentase pada bulan Januari 2020 dengan 9,67 % dan 14 pegawai, dan persentase tertinggi kedua pada bulan Februari 2020 dengan 7,47 % dan 13 pegawai.

Setelah melakukan pra riset yang dilakukan penelitian kepada 34 responden staff Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) menjelaskan bahwa masih terdapat perilaku staff tersebut yang harus ditingkatkan yang tertera sebagai berikut :

Tabel 2

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu
1	Sikap bekerja ekstra tanpa mengeluh	-	2,94 %	14,71 %

2	Menawarkan diri untuk melakukan lebih banyak tugas untuk meningkatkan pekerjaan	-	8,82 %	20,59 %
3	Selalu datang tepat waktu	-	5,88 %	2,94 %

Sumber : Al-Amri, Hajji, & Alawaj (2016) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Dengan data tersebut dijelaskan bahwa masih terdapat sikap yang menjadi masalah pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan terdapat Pegawai Biro Sumber Daya Manusia yang belum peduli untuk saling menolong, belum mempunyai inisiatif dalam melakukan tugas diluar dari *job description* utamanya, dan selalu mengeluh pada saat bekerja.

Dari penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat masalah *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan dengan beberapa data instansi yang didapatkan dan hasil pra riset. Hasil yang didapatkan bahwa tingkat ketidakhadiran, kehadiran tidak tepat waktu, keterlambatan dan pulang cepat cukup tinggi. Selain itu dari hasil pra riset menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang menjawab tidak setuju dan ragu-ragu. Sikap tersebut harus menjadi perhatian bagi instansi tersebut untuk dapat meningkatkan produktivitas, kinerja pegawai secara khusus dan instansi secara umum. Dikarenakan sikap *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap yang diharapkan oleh instansi agar dapat bersama-sama menjalankan instansi secara efektif dan efisien. Jika perilaku tersebut tidak segera diperbaiki dan diperhatikan maka akan berdampak negative pada instansi dalam bersaing dengan ketat dan dampak lainnya yang dapat merugikan.

Maka dari itu untuk meningkatkan *Organizational Citizenhip Behavior* terdapat faktor yang mempengaruhinya yaitu *Knowledge Sharing*. Sedangkan menurut Titisari (2014) menjelaskan bahwa dalam meningkatkan *Organizational Citizenhip Behavior* (OCB) terdapat beberapa faktor yang salah satunya yaitu faktor gaya kepemimpinan seperti *Servant Leadership*, *Organizational Culture*.

Faktor pertama yang mempengaruhi *Organizational Citizenhip Behavior* yaitu *Knowledge Sharing*. Menurut Wuryanti & Sulisty (2017) menjelaskan *Knowledge*

Sharing memiliki pengertian sebagai proses membagikan atau menyalurkan pengetahuan dalam bentuk pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan, serta berbagai dengan cara proses baik komunikasi langsung atau tidak langsung di antara pegawai.

Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan kepada 34 responden dijelaskan bahwa variabel *Knowledge Sharing* sudah dilaksanakan dengan baik seperti pegawai telah melaksanakan membagikan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, keahlian, ide-ide kepada pegawai lain. Akan tetapi walaupun sudah baik pelaksanaannya, ada beberapa poin yang harus diperhatikan dan diperbaiki seperti yang tertera sebagai berikut :

Tabel 3

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Knowledge Sharing* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu
1	Berbagi keahlian atas permintaan rekan kerja	2,94 %	-	11,76 %
2	Sering mendapatkan pengetahuan berdasarkan pengalaman pribadi dari senior/ atasan kerja	-	2,94 %	5,88 %

Sumber : Tuan (2017) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Dari data tersebut dijelaskan bahwa ada beberapa poin yang harus diperbaiki dan diperhatikan dikarenakan jika pegawai yang memiliki sikap *Knowledge Sharing* yang tinggi akan menguntungkan dikarenakan pegawai tersebut jika memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, keahlian, ide-ide tidak dirasakan sendiri saja tetapi pegawai tersebut mau berbagi apa yang dimiliki kepada pegawai lain terutama pegawai baru. Sikap berbagi tersebut dilakukan dengan cara menyelenggarakan seminar, *training*, dan *workshop*.

Knowledge Sharing dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan dari pendapat yang diberikan oleh Wuryanti & Sulistyono (2017) yang mengatakan bahwa *knowledge sharing* sangat penting untuk diterapkan dalam meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dimana manajemen didalam instansi diharuskan meningkatkan dan memperkuat pelaksanaan dalam penciptaan lingkungan serta suasana kerja yang dapat mendorong pegawainya dalam berbagi pengetahuan antar rekan kerja dengan mengadakan kegiatan-kegiatan seperti pembentukan diskusi maupun pertemuan secara formal maupun tidak formal.

Selain itu, menurut Sulistyono & Ardiyanti (2019) juga mengatakan bahwa perilaku *knowledge sharing* dapat menumbuhkan serta meningkatkan dalam melakukan perilaku yang saling membantu dan bersifat sukarela dalam melakukan tugas diluar tanggung jawab utamanya yang menjadi ciri dari perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik dengan didorong kebijakan instansi dalam memberikan fasilitas pegawai dalam melakukan perilaku *knowledge sharing* yang menjadikan pegawai terlibat dalam berbagi informasi serta pengetahuan. Rika & Nurhayati, (2017) juga menambahkan bahwa semakin tinggi pegawai melakukan perilaku *knowledge sharing* maka adanya dorongan pegawai tersebut melakukan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

Terakhir, pendapat tersebut juga didukung oleh Sadegh (2015) bahwa pegawai yang melakukan perilaku *knowledge sharing* juga dilihat dalam melakukan perilaku secara sukarela yang menjadi salah satu ciri dari *organizational citizenship behaviour*. Maka dari itu instansi selalu berusaha untuk menumbuhkan serta meningkatkan perilaku *knowledge sharing* dengan rutin melakukan seminar, *training*, diskusi, rapat dan *workshop*. Dikarenakan perilaku tersebut akan menguntungkan instansi dalam mencapai tujuannya dan dapat bersaing dengan instansi lainnya.

Faktor selanjutnya yaitu *Servant Leadership* memiliki definisi sebagai suatu gaya kepemimpinan yang bermula dari perasaan tulus yang berada di dalam hati

dengan berkenaan dalam melayani seperti dapat menjadi pihak pertama dalam hal melayani (Setiawan, 2019)

Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan kepada 34 responden dari hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor *Servant Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin sudah cukup baik akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan menjadi lebih baik yang tertera sebagai berikut :

Tabel 4

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Servant Leadership* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Setuju	Sangat Setuju
1	Pemimpin saya tidak mentolerir orang lain yang menyinggung perasaannya di tempat kerja	11,76 %	23,53 %
2	Sulit bagi pemimpin saya untuk melupakan kesalahan yang terjadi di masa lalu	17,65 %	17,65 %
3	Pemimpin saya terus mengkritik orang lain karena kesalahan yang telah mereka lakukan	14,71 %	17,65 %

Sumber : Al-Amri, Hajji, & Alawaj (2016) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Maka dari itu dari hasil yang dijelaskan bahwa terdapat beberapa sikap pemimpin yang kurang melayani pegawainya sedangkan pemimpin yang bersikap *Servant Leadership* sangat mempengaruhi sikap terhadap pegawainya dan menjadi *role model* bagi pegawainya. Pemimpin yang mempunyai sikap *Servant Leadership* akan disukai oleh pegawai dikarenakan pemimpin tersebut secara tulus didalam hatinya untuk melayani pegawainya, mengarahkan serta membimbing pegawainya yang bertujuan bersama-sama, menerima kritikan yang ditujukan kepadanya, tidak mengungkit kembali kesalahan masa lalu yang dialami oleh pegawainya, tidak terus

memberikan kritikan atas kesalahan pegawainya, mentolerir jika ada yang menyinggung perasaan pemimpin tersebut, dan mempunyai visi dan misi yang jelas.

Servant Leadership dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan pendapat yang diberikan oleh Tuan (2017) mengatakan bahwa jika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan mempunyai empati, memberikan perhatian, memperhatikan perkembangan pegawai, melakukan yang terbaik untuk kepentingan pegawainya maka akan menurunkan beban kerja, menumbuhkan sikap *organizational citizenship behaviour* ketika pegawai tersebut menemukan makna dari sikap yang diberikan pemimpin dalam melayani.

Selanjutnya Simamora, Sudiarditha, & Yohana (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dapat menciptakan perilaku *organizational citizenship behaviour* yang dimana instansi mengharapkan perilaku tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai, dalam melakukan pekerjaan dapat baik dan lancar serta dapat memaksimalkan dalam pencapaian tujuan instansi. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dapat menciptakan suasana dan kondisi kerja yang nyaman bagi pegawai dikarenakan hal tersebut belum tentu bisa didapatkan di instansi lain.

Maka dari itu pemimpin sangat diperlukan memaksimalkan perilaku *servant leadership* untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik, memberikan suasana kerja yang menyenangkan, memberikan bimbingan dan arahan serta hal lainnya yang dapat menumbuhkan dan menciptakan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

Terakhir, berdasarkan Mulyadi & Sembiring (2016) menjelaskan bahwa ada faktor *Organizational Culture* yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* yang dimana memiliki pengertian yaitu suatu sistem yang berasal dari berbagai nilai, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan pada suatu organisasi untuk dapat melakukan interaksi dengan struktur formalnya dalam mewujudkan pelaksanaan norma-norma perilaku, *organizational culture* juga meliputi nilai-nilai dan standar-

standar yang memberikan arahan pada perilaku pelaku organisasi serta menunjukkan arah organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan kepada 34 responden tersebut menjelaskan bahwa *Organizational Culture* yang dilaksanakan sudah baik tetapi masih terdapat beberapa poin yang pegawai menjawab tidak setuju dan ragu-ragu yang tertera sebagai berikut :

Tabel 5

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Organizational Culture* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu
1	Instansi mempunyai visi dan misi yang jelas yang memberi makna dan arah dalam pekerjaan pegawai	2,94 %	2,94 %	8,82 %
2	Mudah untuk mengkoordinasikan tugas-tugas meskipun pada berbagai bagian yang berbeda di instansi	2,94 %	5,88 %	23,53 %
3	Ada berbagai kerangka nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara instansi melakukan bisnis	-	8,82 %	17,65 %.

Sumber : Musyafidah (2018) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Maka dari itu untuk memperbaiki dan meningkatkan *Organizational Culture* diharuskan memperhatikan apa saja yang kurang maksimal. Dalam memperbaiki dan meningkatkannya dapat dilakukan dengan cara instansi lebih maksimalkan kembali informasi yang disebarkan dapat diterima oleh seluruh pegawai agar tidak menyebabkan ketidaksamaan dalam menyebarkan informasi antar pegawai, lebih dimaksimalkan dalam menyampaikan visi dan misi kepada pegawai agar seluruh pegawai dapat memahami, memaksimalkan sistem berkoordinasi terhadap masing-

masing dan semua unit bagian yang ada, diharuskan mempunyai kerangka nilai yang konsisten dan jelas dalam mengatur jalannya proses bisnis.

Organizational Culture juga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan dari pendapat yang diberikan oleh Zeyada (2018) mengatakan bahwa jika *organizational culture* tinggi akan meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja yang tinggi, meningkatkan moral serta memberikan fasilitas komunikasi diantara rekan kerja

Selanjutnya, menurut HM & Rahma (2015) juga menjelaskan bahwa *organizational culture* tinggi akan mengakibatkan *organizational citizenship behaviour* lebih tinggi yang dimana jika *organizational culture* di instansi tersebut kuat dengan adanya nilai-nilai, keyakinan yang sangat dipegang teguh oleh semua pegawai maka pegawai tersebut dapat menerima hal tersebut. Dengan *organizational culture* yang kuat maka dapat menumbuhkan serta membangun kekompakan, kesetiaan, dan komitmen kepada instansi yang pada akhirnya *organizational citizenship behaviour* terbentuk dengan baik.

Maka dari itu instansi diharuskan untuk mempunyai nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan yang jelas dalam mengatur dan mengawasi pegawai nya dalam bekerja. Dengan adanya *organizational culture* membuat pegawai tersebut menjadi terarah dalam melakukan tugas, dan memberikan ide-ide kreatif yang melebihi harapan dari instansi, serta dapat berkoordinasi secara mudah dengan sesama maupun departemen berbeda.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti jabarkan dan jelaskan, bahwa perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deksripsi *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?

2. Apakah terdapat Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
3. Apakah terdapat Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
4. Apakah terdapat Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
5. Apakah terdapat Pengaruh *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti jabarkan dan jelaskan, bahwa tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis :

1. Untuk deksripsi *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
2. Untuk Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
3. Untuk Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
4. Untuk Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan

5. Untuk Pengaruh *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan

KAJIAN TEORITIK

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Sedarmayanti & Kuswanto (2015) mengungkapkan pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Pengertian yang diutarakan oleh Organ (2006) mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sikap yang dimiliki masing-masing individu yang mempunyai kebebasan dalam memilih secara tidak langsung, eksplisit dalam sistem pemberian imbalan serta memiliki kontribusi untuk efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi yang dimana sikap tersebut dapat melebihi syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan pekerjaan yang mempengaruhi kesuksesan organisasi

Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti yang diutarakan oleh Setiawan (2019) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tindakan yang berbentuk informal dengan melakukan suatu hal yang lebih dari yang diharapkan secara resmi dalam memberikan kontribusi dan partisipasi terhadap kesejahteraan organisasi

Dari definisi tersebut bisa disintesis bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap atau perilaku pegawai secara sukarela membantu pegawai lain tanpa adanya keinginan mendapatkan imbalan serta pegawai yang melakukan tugas diluar tanggung jawab utamanya. Sikap pegawai tersebut yang diharapkan oleh instansi untuk mencapai tujuan instansi. Jika pegawai memiliki sikap *Organizational Citizenship Behaviour*, mereka akan berkomitmen kepada instansi dan selalu ingin membantu dalam memajukan instansi.

Knowledge Sharing

Van Den Hooff & Ridder (2004) mengutarakan pendapatnya mengenai *knowledge sharing* yang memiliki pengertian sebagai suatu proses masing-masing individu saling melakukan pertukaran pengetahuan (implisit dan eksplisit) dan mereka secara bersama menciptakan pengetahuan baru.

Selain itu pendapat tersebut didukung oleh Sulistyono & Ardiyanti (2019) yang menjelaskan bahwa pihak yang memiliki pengetahuan memulai proses *knowledge sharing* dengan cara tindakan eksternalisasi, yang dapat secara sadar atau tidak sadar, penerima pengetahuan kemudian melakukan tindakan internalisasi, untuk menyerap rangsangan baru.

Sedangkan pendapat yang diberikan oleh Wuryanti & Sulistyono (2017) *Knowledge Sharing* merupakan proses membagikan atau menyalurkan pengetahuan dalam bentuk pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan, serta berbagai dengan cara proses baik komunikasi langsung atau tidak langsung di antara pegawai.

Dari definisi tersebut bisa disintesis bahwa *Knowledge Sharing* adalah sikap dan tindakan seseorang yang *knowledge sharing*, pengalaman, keterampilan mereka pada orang lain. Maka dari itu dari segi instansi, *Knowledge Sharing* diterapkan oleh pegawai dengan rekan kerja yang lain, seorang pemimpin dengan pegawainya, dan seorang pegawai senior dengan pegawai yang mempunyai masa kerja belum cukup lama bekerja di instansi.

Servant Leadership

Menurut Dennis & Bocarnea (2005) dan Dennis, Kinzler-Norheim, & Bocarnea (2010) mengungkapkan *Servant Leadership* memiliki pengertian sebagai pemimpin yang dapat melakukan pelayanan dengan berfokuskan pengikut, pemimpin tersebut yang menempatkan pengikut sebagai perhatian utama. Pemimpin yang memiliki sikap *Servant Leadership* merupakan pemimpin yang memiliki kualitas moral yang baik didalam dirinya dan secara umum memiliki kualitas kebaikan, atau keunggulan moral

Selanjutnya Setiawan (2019) menjelaskan bahwa definisi dari *Servant Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang bermula dari perasaan tulus yang berada di dalam hati dengan berkenaan dalam melayani seperti dapat menjadi pihak pertama dalam hal melayani

Wahyu et al. (2019) juga mengutarakan pendapatnya bahwa definisi *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan yang lain, aspirasi dan keperluan orang lain untuk diri mereka sendiri dan berkomitmen dalam melayani orang lain.

Dari definisi tersebut bisa disintesis bahwa *Servant Leadership* merupakan tindakan, perilaku dan sikap pemimpin yang peduli dengan pegawainya dengan melayani dan memperhatikan kebutuhan apa saja yang diinginkan pegawai serta memiliki perasaan yang tulus untuk menjadi pihak pertama yang mengarahkan dan memberdayakan pegawainya. Maka dari itu sikap pemimpin tersebut akan menyelesaikan masalah dan melakukan pendekatan dengan tenang serta damai dengan mendengarkan apa saja masalah dan keluhan yang dihadapi pegawai dari kedua belah pihak pegawai yang bermasalah serta menemukan titik penengah yang menjadi solusi terbaik tanpa menguntungkan satu pihak saja.

Organizational Culture

Pendapat yang diberikan oleh Fey & Denison (2003) mengungkapkan bahwa pengertian budaya merupakan sebuah fenomena yang kompleks, yang bermula dari keyakinan serta asumsi yang menjadi dasarnya agar struktur dan praktik dapat terlihat.

Selanjutnya, setelah definisi budaya secara umum telah dijelaskan maka definisi *organizational culture* yang diungkapkan oleh Mulyadi & Sembiring (2016) bahwa pengertian *organizational culture* merupakan suatu sistem yang berasal dari berbagai nilai, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan pada suatu organisasi untuk dapat melakukan interaksi dengan struktur formalnya dalam mewujudkan pelaksanaan norma-norma perilaku, *organizational culture* juga meliputi nilai-nilai

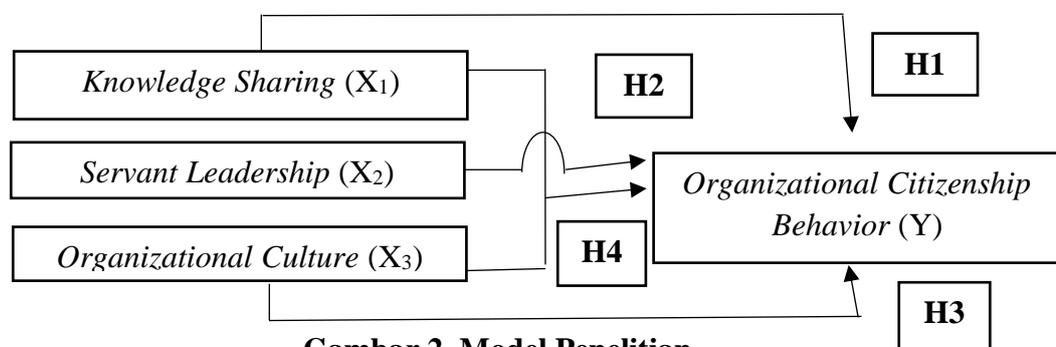
dan standar-standar yang memberikan arahan pada perilaku organisasi serta menunjukkan arah organisasi secara keseluruhan

Gagasan lain diutarakan oleh Bengngu et al. (2019) yang mengungkapkan bahwa definisi *organizational culture* merupakan suatu sistem yang mempunyai makna dan dimiliki secara bersama-sama pada anggota organisasi yang mampu membedakan *organizational culture* dalam satu organisasi dengan organisasi lainnya

Ariyani, Haerani, & Maupa (2016) mengutarakan bahwa *organizational culture* memiliki pengertian bahwa suatu kumpulan nilai-nilai dan simbol yang dapat dipahami serta dipegang secara bersama-sama yang dipunyai pada organisasi sehingga anggota yang berada didalam organisasi dapat merasakan sebagai keluarga serta menciptakan kondisi yang menjadi berbeda dari organisasi lain.

Dari definisi tersebut bisa disintesis bahwa *Organizational Culture* merupakan sekumpulan aturan, nilai-nilai, kepercayaan dan adat istiadat yang membedakan organisasi tersebut dengan lainnya. *Organizational Culture* dijadikan pedoman dalam instansi mengelola dan mengatur perilaku serta tindakan dari pegawainya. Dengan adanya *Organizational Culture* akan membuat visi dan misi instansi menjadi terarah. Seluruh pegawai diharuskan mematuhi aturan, nilai-nilai, kepercayaan dan adat istiadat yang telah menjadi tradisi semenjak instansi tersebut berdiri.

MODEL PENELITIAN



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2020)

HIPOTESIS

Berdasarkan Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran yang telah peneliti jelaskan sebelumnya, peneliti merumuskan hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini sebagai berikut :

Hipotesis 1 (H₁)

H₀ : *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

H_a : *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Hipotesis 2 (H₂)

H₀ : *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

H_a : *Servant Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Hipotesis 3 (H₃)

H₀ : *Organizational Culture* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

H_a : *Organizational Culture* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Hipotesis 4 (H₄)

H₀ : *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Culture* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

H_a : *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Culture* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

METODE PENELITIAN

Populasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu pegawai Biro Sumber Daya Manusia yang berjumlah 103 staff dikarenakan salah satu variabel peneliti yaitu *Servant Leadership* yang meneliti staff terhadap pemimpinnya. Menurut Pelayun & Wibawa (2017) mendefinisikan bahwa teknik sampel jenuh merupakan teknik dalam menentukan sampel jika seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Maka dari itu penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yang mengambil seluruh populasi yang ada.

Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif, *explanatory research*, penelitian *survey* dan penelitian deskriptif. Pada saat mengumpulkan data, peneliti menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang dipilih oleh peneliti yaitu pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang dimana responden tersebut akan mengisi kuesioner dengan memberikan jawaban yang sebenar-benarnya dirasakan oleh responden selama bekerja dan diolah menggunakan *software* SPSS versi 24 untuk mengamati, melakukan pengolahan data dan melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan sehingga dapat membuat kesimpulan atas hasil penelitian untuk melihat apakah ada pengaruh serta hubungan diantara variabel bebas dan variabel terikat

Selanjutnya dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dan dalam menguji instrument menggunakan uji validitas dan uji

reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk melihat apakah pertanyaan tersebut valid atau tidak maupun adakah pertanyaan yang gugur sehingga diperlukan dihapus karena tidak relevan. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* yang dimana untuk mengetahui apakah hasil pengukuran tersebut mampu dipercaya sehingga dapat dikatakan reliabel. Selain itu menggunakan Uji T, Uji Koefisien Determinasi, Uji F

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa usia 31-40 tahun dengan total 50 responden staff (48.5 %) mendominasi dari Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dikarenakan pada usia tersebut disesuaikan dengan kualifikasi umur yang dibutuhkan oleh instansi dalam melakukan rekrutmen pegawai sehingga pada saat pegawai pensiun dapat memenuhi syarat dalam ketentuan yang telah diatur oleh instansi, pegawai sedang memaksimalkan karir dan kinerja mereka berdasarkan pengalaman dan ilmu yang didapatkan dan dimiliki serta pada usia tersebut kondisi fisik pegawai sangat prima dalam mencapai karirnya

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden yang mendominasi pada Biro Sumber Daya Manusia adalah laki-laki dengan 54 responden staff (52.4 %) dikarenakan pegawai laki-laki dapat lebih fleksibel dibandingkan pegawai perempuan yang dimana pegawai laki-laki lebih mudah berkoordinasi dengan departemen yang sama maupun departemen lainnya, pegawai laki-laki di kantor pusat dapat mempermudah koordinasi secara rutin dengan kantor yang berada di provinsi lainnya, pegawai laki-laki tidak memiliki cuti yang dikhususkan bagi pegawai perempuan, dan pegawai laki-laki dapat menerima beban pekerjaan lebih banyak

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan Sarjana yang mendominasi dengan 44 responden staff (42.7 %) dikarenakan dalam melakukan pekerjaan berkaitan dengan *job description* yang diterimanya dan disesuaikan dengan kualifikasi pengetahuan

yang dibutuhkan oleh instansi. Selain itu, pegawai memiliki wawasan yang tinggi serta memiliki kesempatan untuk berkembang lebih terbuka luas.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 1-10 Tahun dengan 46 responden staff (44.7 %) dikarenakan terdapat Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang telah diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga pegawai tersebut memiliki keinginan belajar dan rasa ingin tahu lebih tinggi terhadap pekerjaannya, pegawai tersebut dapat membantu pegawai lain dalam hal pengetahuan teknologi yang semakin berkembang dan pegawai tersebut masih memiliki kesempatan dalam mengembangkan karir untuk masa depan.

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan menunjukkan bahwa responden dengan status pernikahan sudah menikah yang mendominasi dengan 75 responden staff (72.8 %) dikarenakan pegawai yang telah menikah memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keluarganya dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah. Yang dimana pegawai tersebut lebih bersemangat dalam bekerja untuk mencukupi kebutuhan pasangan dan anak-anaknya, pegawai tersebut memiliki motivasi yang lebih tinggi sehingga dapat bekerja secara maksimal

UJI INSTRUMEN

1. Uji Validitas

Dalam melakukan penelitian ini, sebelum kuesioner tersebut disebarkan ke seluruh staff Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, peneliti melakukan uji instrument terhadap pertanyaan yang diajukan didalam kuesioner.

Tabel 6

Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Item Valid	Item Tidak Valid
Knowledge Sharing	17	17	0

Servant Leadership	41	41	0
Organizational Culture	24	24	0
Organizational Citizenship Behavior	22	22	0

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2020)

Hasil yang ditunjukkan tabel 6 pada uji validitas terhadap instrument penelitian pada butir-butir pertanyaan berkaitan dengan *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture* dan *organizational citizenship behaviour* menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan tersebut pada variabel merupakan valid dikarenakan dapat terpenuhinya syarat dari uji validitas yaitu $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,344) yang diartikan bahwa masing-masing butir pertanyaan dapat mengungkapkan sesuatu yang ingin diungkapkan

2. Uji Reliabilitas

Selain melakukan uji validitas, peneliti juga melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* yang dimana untuk mengetahui apakah hasil pengukuran tersebut mampu dipercaya sehingga dapat dikatakan reliabel.

Tabel 7

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Knowledge Sharing (X1)</i>	0.928	Reliabel
<i>Servant Leadership (X2)</i>	0.979	Reliabel
<i>Organizational Culture (X3)</i>	0.968	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.954	Reliabel

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2020)

Hasil uji reliabilitas pada tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat masing-masing variabel dengan mengukur melalui *Cronbach Alpha* dengan nilai > 0.7 yang dimiliki *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture*, dan *organizational citizenship behavior* dengan hasil yang berurutan 0.928, 0.979, 0.968, dan 0.954. Maka dari itu dapat dijelaskan bahwa instrument penelitian tersebut dikatakan reliabel

3. Analisis Deskriptif

Dalam melakukan analisis deksriptif, maka peneliti melihat hasil yang diperoleh dalam mengolah data yang dilakukan terhadap variabel *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture*, dan *organizational citizenship behaviour*. Analisis deksriptif digunakan untuk melihat dan mengamati gambaran umum terhadap hasil penelitian dari kuesioner yang disebarakan ke 103 staff Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Pada penelitian ini terdapat 5 bobot skor penilaian yaitu 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk ragu-ragu, 4 untuk setuju, 5 untuk sangat setuju.

Pada variabel *knowledge sharing* secara keseluruhan dari seluruh dimensi yang ada menunjukkan jumlah responden sangat setuju dan setuju sebesar 86,09% yang diartikan bahwa *knowledge sharing* dimasukkan dalam kategori sangat tinggi (81 – 100 %) yang dimana instansi telah baik dalam mengelola dan meningkatkan perilaku pegawai untuk saling *knowledge sharing* antar rekan kerja yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *knowledge collecting* sebesar 88,45% sedangkan untuk pengaruh terkecil berasal dari dimensi *knowledge donating* sebesar 83,71%. Selain itu terdapat indikator yang memiliki pengaruh yang besar yaitu mengumpulkan ilmu baru mengenai pekerjaan yang didapatkan, berbagi pengetahuan baru yang dipelajari, mengumpulkan keterampilan yang didapatkan, mengumpulkan pengetahuan baru yang didapatkan, mengumpulkan ilmu baru mengenai pekerjaan yang didapatkan, berbagi informasi baru yang dimiliki tentang pekerjaan, dan selalu perhatian kepada rekan kerja. Sedangkan indikator yang memiliki pengaruh terendah pada mengumpulkan ide-ide dan informasi baru yang didapatkan, mengumpulkan pengetahuan baru yang didapatkan, berbagi informasi baru yang dimiliki tentang pekerjaan, berbagi keterampilan dan cerita yang dimiliki tentang pekerjaan, dan selalu perhatian kepada rekan kerja

Pada variabel *servant leadership* secara keseluruhan dari seluruh dimensi yang ada menunjukkan jumlah responden sangat setuju dan setuju sebesar 84,54% yang diartikan bahwa *servant leadership* dimasukkan dalam kategori sangat tinggi (81 – 100%) yang dimana instansi telah baik dalam mengelola dan meningkatkan

perilaku setiap pemimpinnya untuk berperilaku *servant leadership* kepada pegawainya yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi percaya sebesar 90,6%, sedangkan yang memiliki pengaruh terendah berasal dari dimensi visi sebesar 76,93%. Selain itu terdapat indikator yang memiliki pengaruh yang besar yaitu tidak senang melakukan korupsi, perhatian, berkesempatan meningkatkan keahlian, tidak berlebihan pada dirinya sendiri, sikap rendah hati, budaya dengan etika tinggi, rasa percaya, selalu terbuka, memperoleh masukan, pengawasan terhadap tanggung jawab yang lebih besar, membuat keputusan sendiri, mempunyai wewenang dalam pekerjaan, menjaga rahasia dan dapat dipercaya, memiliki ketertarikan terhadap pegawai, tidak tertarik memuliakan diri sendiri, memiliki visi yang sama dengan organisasi, berkomitmen terhadap visi yang dimiliki dengan instansi, mengikutsertakan visi terhadap tujuan instansi, dan meminta pendapat masa depan instansi. Sedangkan indikator yang memiliki pengaruh terendah yaitu menjaga rahasia dan dapat dipercaya, berkesempatan membuat keputusan, kasih sayang, kepedulian, mengikutsertakan visi terhadap tujuan instansi, berkomitmen terhadap visi yang dimiliki dengan instansi, memiliki ketertarikan terhadap pegawai, tidak tertarik memuliakan diri sendiri, rasa percaya, selalu terbuka dan memperoleh masukan, membuat keputusan sendiri, pengawasan terhadap tanggung jawab yang lebih besar, tidak senang menjadi pusat perhatian, dan meminta pendapat masa depan instansi.

Pada variabel *organizational culture* secara keseluruhan dari seluruh dimensi yang ada menunjukkan jumlah responden sangat setuju dan setuju sebesar 82,28% yang diartikan bahwa *organizational culture* dimasukkan dalam kategori sangat tinggi (81 – 100%) yang dimana instansi telah baik dalam mengelola dan meningkatkan *organizational culture* kepada pegawainya yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *involvement* sebesar 89,63%, sedangkan yang memiliki pengaruh terendah pada dimensi *adaptability* sebesar 75,4%. Selain itu terdapat indikator yang memiliki pengaruh yang besar yaitu *team orientation, empowerment, agreement, core values, vision, strategic direction and intens, creating change, organizational learning, goals and objectives*. Sedangkan indikator yang memiliki pengaruh terendah pada *capability development,*

empowerment, core values, vision, coordination and integration, goals and objectives, dan customer focus

Pada variabel *organizational citizenship behaviour* secara keseluruhan dari seluruh dimensi yang ada menunjukkan jumlah responden sangat setuju dan setuju sebesar 78,56% yang diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* dimasukkan dalam kategori tinggi (61 – 80 %) yang dimana instansi telah baik dalam mengelola dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* kepada pegawainya yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *courtesy* sebesar 83,75%, sedangkan yang memiliki pengaruh terendah pada dimensi *sportsmanship* sebesar 73,75%. Selain itu terdapat indikator yang memiliki pengaruh yang besar yaitu sadar perilaku yang dilakukan mempengaruhi pekerjaan orang lain, memiliki kehadiran dengan tepat waktu, berusaha menghindari dan mencegah adanya masalah, tidak menggunakan waktu istirahat yang ekstra, yakin memperoleh hasil pekerjaan yang adil jika bersikap jujur, memberikan uluran tangan kepada orang lain, membangun citra instansi, selalu hadir dan berpartisipasi dalam pertemuan dikantor, tidak banyak mengeluh saat bekerja terutama hal sepele, dan bersedia membantu orang lain. Sedangkan indikator yang memiliki pengaruh terendah yaitu tidak menggunakan waktu istirahat yang ekstra, berusaha menghindari dan mencegah adanya masalah, sadar perilaku yang dilakukan mempengaruhi pekerjaan orang lain, selalu hadir dan berpartisipasi dalam pertemuan dikantor, bersedia membantu orang lain, dan tidak banyak mengeluh saat bekerja terutama hal sepele

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas

Dalam melakukan pengujian normalitas tersebut terdapat tujuan untuk melakukan percobaan dalam melihat data yang diuji apakah normal atau tidak. Pengujian normalitas dapat menggunakan Uji *Kolmogorov Smirnov*. Jika data terdistribusi normal ditunjukkan dengan nilai signifikan ≥ 0.05 .

Tabel 8

Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov Test

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Knowledge Sharing	Servant Leadership	Organizational Culture	Organizational Citizenship Behavior
N		103	103	103	103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	69.78	165.15	95.34	86.29
	Std. Deviation	6.318	11.877	8.253	8.419
Most Extreme Differences	Absolute	.069	.060	.067	.063
	Positive	.059	.054	.042	.055
	Negative	-.069	-.060	-.067	-.063
Test Statistic		.069	.060	.067	.063
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dijelaskan pada tabel 8 yang telah peneliti melakukan pengolahan menggunakan SPSS versi 24 menggunakan alat *Kolmogorov Smirnov* menunjukkan bahwa hasil nilai dari signifikansi *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture*, dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai nilai signifikansi yang sama yaitu 0.200 maka dari itu data tersebut dikatakan normal dikarenakan signifikansi sebesar $0.200 > 0.05$

2. Uji Linearitas

Dalam melakukan pengujian linearitas tersebut terdapat tujuan apakah terdapat hubungan yang linear atau tidak pada kedua variabel. Pengujian ini untuk melihat apakah ada persamaan garis linear pada variabel *Knowledge Sharing* (X_1), *Servant Leadership* (X_2), dan *Organizational Culture* (X_3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dikatakan terdapat hubungan yang linear pada dua variabel jika signifikansi (pada kolom *F Linearity*) kurang dari 0.05

Tabel 9**Hasil Uji Linearitas Variabel *Knowledge Sharing* dengan *Organizational Citizenship Behavior***

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizational Citizenship Behavior * Knowledge Sharing	Between Groups	(Combined)	3661.163	30	122.039	2.463	.001
		Linearity	2208.373	1	2208.373	44.562	.000
		Deviation from Linearity	1452.790	29	50.096	1.011	.469
	Within Groups		3568.099	72	49.557		
	Total		7229.262	102			

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dijelaskan pada tabel 9 yang telah peneliti melakukan pengolahan menggunakan SPSS versi 24 menggunakan *Linearity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000. Maka dari itu data *knowledge sharing* terdapat hubungan linier terhadap *organizational citizenship behaviour* dikarenakan signifikansi *Linearity* $0.000 < 0.05$

Tabel 10**Hasil Uji Linearitas Variabel *Servant Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior***

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizational Citizenship Behavior * Servant Leadership	Between Groups	(Combined)	3692.834	42	87.925	1.492	.077
		Linearity	1331.235	1	1331.235	22.586	.000
		Deviation from Linearity	2361.598	41	57.600	.977	.525
	Within Groups		3536.429	60	58.940		
	Total		7229.262	102			

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dijelaskan pada tabel 10 yang telah peneliti melakukan pengolahan menggunakan SPSS versi 24 menggunakan *Linearity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000. Maka dari itu data *servant leadership* terdapat hubungan linier terhadap *organizational citizenship behaviour* dikarenakan signifikansi *Linearity* $0.000 < 0.05$

Tabel 11

Hasil Uji Linearitas Variabel *Organizational Culture* dengan *Organizational Citizenship Behavior*

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizational Citizenship Behavior * Organizational Culture	Between Groups	(Combined)	3445.195	35	98.434	1.743	.026
		Linearity	1600.800	1	1600.800	28.343	.000
		Deviation from Linearity	1844.395	34	54.247	.960	.541
	Within Groups	3784.067	67	56.479			
Total			7229.262	102			

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dijelaskan pada tabel 11 yang telah peneliti melakukan pengolahan menggunakan SPSS versi 24 menggunakan *Linearity* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000. Maka dari itu data *organizational culture* terdapat hubungan linier terhadap *organizational citizenship behaviour* dikarenakan signifikansi *Linearity* $0.000 < 0.05$.

3. Uji Multikolinearitas

Dalam melakukan pengujian multikolinearitas tersebut terdapat tujuan apakah model regresi terdapat adanya korelasi diantara variabel bebas. Apabila tidak terdapat multikolinieritas maka menunjukkan bahwa model uji regresi yang dilakukan baik. Dalam menemukan data tersebut terdapat atau tidaknya multikolinieritas dapat diamati dari nilai toleransi serta lawannya *variance inflation*

factor (VIF). Dikatakan terdapat multikolinieritas antar variabel bebas apabila nilai VIF lebih besar dari 10.

Tabel 12
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a				T	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	VIF				
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	5.548	10.508		.528	.599			
Knowledge Sharing	.498	.119	.374	4.177	.000	.753	1.329	
Servant Leadership	.137	.062	.193	2.216	.029	.795	1.257	
Organizational Culture	.245	.090	.240	2.718	.008	.772	1.296	

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior
Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang dijelaskan pada tabel 12 yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan nilai dari VIF pada variabel *knowledge sharing* sebesar 1.329. Selanjutnya nilai dari VIF pada variabel *servant leadership* sebesar 1.257. Terakhir nilai dari VIF pada variabel *organizational culture* sebesar 1.296. Dari nilai VIF ketiga variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut tidak terdapat gejala multikolinieritas dikarenakan masing-masing variabel bebas memiliki nilai VIF < 10.00

4. Uji Heteroskedastisitas

Dalam melakukan pengujian heteroskedastisitas tersebut terdapat tujuan apakah di dalam model regresi terdapat adanya ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dikatakan Homoskedastisitas ditunjukkan dengan apabila *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, sebaliknya dikatakan Heterokedastisitas apabila berbeda. Dikatakan tidak terdapat Heterokedastisitas, apabila tidak terdapat pola yang jelas, dengan titik-titik tersebar di atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y dan tingkat signifikansi pada setiap variabel bebas lebih besar dari 0.05

Tabel 13
Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Correlations				
			Knowledge Sharing	Servant Leadership	Organiz ational Culture	Unstandar dized Residual
Spear man's rho	Knowledge Sharing	Correlation Coefficient	1.000	.457**	.442**	-.052
		Sig. (2- tailed)	.	.000	.000	.604
		N	103	103	103	103
	Servant Leadership	Correlation Coefficient	.457**	1.000	.402**	-.150
		Sig. (2- tailed)	.000	.	.000	.131
		N	103	103	103	103
	Organizatio nal Culture	Correlation Coefficient	.442**	.402**	1.000	-.012
		Sig. (2- tailed)	.000	.000	.	.903
		N	103	103	103	103
	Unstandar dized Residual	Correlation Coefficient	-.052	-.150	-.012	1.000
		Sig. (2- tailed)	.604	.131	.903	.
		N	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas yang dijelaskan pada tabel 13 yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan nilai dari korelasi diantara *knowledge sharing* dengan *unstandardized residual* pada nilai signifikansi 2 tailed sebesar 0.604, nilai dari korelasi diantara *servant leadership* dengan *unstandardized residual* pada nilai signifikansi 2 tailed sebesar 0.131, nilai dari korelasi diantara *organizational culture* dengan *unstandardized residual* pada nilai signifikansi 2 tailed sebesar 0.903. Maka dari itu dapat disimpulkan dari nilai signifikansi pada ketiga variabel tersebut tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dikarenakan masing-masing variabel bebas memiliki signifikansi 2 tailed > 0.05

HASIL UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

1. Hasil Uji T

Dalam melakukan pengujian Uji T tersebut terdapat tujuan mengetahui signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel independen yaitu *knowledge sharing* (X_1), *servant leadership* (X_2), *organizational culture* (X_3) terhadap variabel dependen yaitu *organizational citizenship behaviour* (Y).

Tabel 14
Hasil Uji T

Model		Coefficients ^a			T	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standar dized Coefficients			Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	5.548	10.508		.528	.599		
	Knowledge Sharing	.498	.119	.374	4.177	.000	.753	1.329
	Servant Leadership	.137	.062	.193	2.216	.029	.795	1.257
	Organizational Culture	.245	.090	.240	2.718	.008	.772	1.296

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior
Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil Uji T yang dijelaskan pada tabel 14 yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan masing-masing variabel bebas yaitu *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture* mempunyai signifikansi secara berurutan yaitu 0.000, 0.029 dan 0.008 yang nilai tersebut < 0.05 dimana masing-masing variabel bebas tersebut mengatakan menolak H_0 yang diartikan bahwa masing-masing variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Selain melihat dari nilai signifikansi, dapat dilihat juga dari nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel} . Untuk mengetahui t_{tabel} dapat diketahui dengan cara yaitu:

$\alpha = 5 \%$ dengan menggunakan uji 2 sisi

$df = n - k - 1$

$df = 103 - 3 - 1$

$df = 99$

Keterangan :

df = Derajat kebebasan

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel bebas

Dari cara tersebut telah diketahui bahwa hasil dari t_{tabel} dari df 99 sebesar 1.98. Pada tabel tersebut dijelaskan bahwa nilai t_{hitung} *knowledge sharing* sebesar 4.177, nilai t_{hitung} *servant leadership* sebesar 2.216, dan nilai t_{hitung} *organizational culture* sebesar 2.718. Maka dari itu masing-masing variabel bebas tersebut memiliki nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ (1.98) yang mengatakan bahwa menolak H_0 sehingga masing-masing variabel bebas tersebut dapat memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Ketika *knowledge sharing* meningkat pada pegawai Biro Sumber Daya Manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa karakteristik responden yang dimiliki seperti karakteristik usia, didominasi oleh usia 31-40 tahun yang dimana pegawai di usia tersebut sedang memaksimalkan karir dan kinerjanya sehingga mereka membutuhkan banyak pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang didapatkan dan dikumpulkan dari kegiatan-kegiatan seperti berdiskusi, mengikuti seminar, *workshop*, dan *training*. Selain itu, pegawai lebih berpengalaman memberikan bimbingan mereka ke pegawai lain dari apa yang mereka miliki dan dapatkan. Dengan meningkatnya *knowledge sharing* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* yang juga ditunjukkan pada masa kerja yang didominasi pegawai yang memiliki masa kerja 1-10 tahun yang dimana pegawai tersebut

memiliki keinginan belajar dan rasa ingin tahu lebih tinggi terhadap pekerjaannya, dapat membantu pegawai lain dalam hal pengetahuan teknologi yang semakin berkembang dan memiliki kesempatan dalam mengembangkan karir untuk masa depan

Maka dari itu, dari masa kerja tersebut dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* dikarenakan mereka memerlukan pembuktian kinerja, dan integritas mereka terhadap pemimpin untuk mengembangkan karir kedepannya dengan melakukan inisiatif mengerjakan lebih banyak tugas dari pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang mereka dapatkan sehingga dapat meningkatkan perilaku saling membantu antar rekan kerja. Selain itu, meningkatkan *organizational citizenship behaviour* juga dapat dilihat dari pegawai yang telah menikah dikarenakan pegawai tersebut lebih bertanggung jawab, lebih memiliki semangat kerja yang tinggi, inisiatif dalam melakukan pekerjaan juga tinggi untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.

Selanjutnya, ketika *servant leadership* meningkat pada pegawai Biro Sumber Daya Manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa karakteristik responden yang dimiliki seperti usia yang didominasi 31-40 tahun yang dimana di usia tersebut pegawai lebih dapat menilai pemimpin secara objektif, dapat lebih memahami karakter pemimpin tersebut, dan telah berpengalaman dalam menghadapi karakter pemimpin. Pegawai yang didominasi laki-laki akan lebih menilai pemimpin secara objektif dibandingkan perempuan yang cenderung menilai pemimpin secara subjektif. Dengan meningkatnya *servant leadership* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* yang juga ditunjukkan pada masa kerja yang didominasi oleh 1-10 tahun yang dimana pegawai memiliki keinginan belajar dan rasa ingin tahu lebih tinggi terhadap pekerjaannya sehingga lebih membutuhkan bimbingan dan konsultasi yang diberikan oleh pemimpinnya dalam bekerja. Maka dari itu peran pemimpin sangat dibutuhkan oleh pegawai yang memiliki masa kerja 1-10 tahun untuk meningkatkan jenjang karir, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang sedang mereka butuhkan.

Dari masa kerja tersebut dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* dikarenakan mereka memerlukan pembuktian kinerja, dan integritas mereka terhadap pemimpin untuk mengembangkan karir kedepannya dengan melakukan inisiatif mengerjakan lebih banyak tugas dari proses bimbingan yang mereka dapatkan serta proses dalam mempelajari dan mengetahui karakter pemimpin yang berguna untuk mempelajari menilai pemimpin tersebut sehingga membuat pegawai sukarela meningkatkan sikap membantu antar rekan kerja, dan tidak banyak mengeluh. Selain itu, meningkatkan *organizational citizenship behaviour* juga dapat dilihat dari pegawai yang telah menikah dikarenakan pegawai tersebut lebih bertanggung jawab, lebih memiliki semangat kerja yang tinggi, inisiatif dalam melakukan pekerjaan juga tinggi untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.

Terakhir, ketika *organizational culture* meningkat pada pegawai Biro Sumber Daya Manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa karakteristik responden yang dimiliki seperti tingkat pendidikan yang didominasi sarjana dikarenakan pegawai tersebut telah mendapatkan pengetahuan yang terbaru khususnya dalam hal teknologi, lebih mudah menerima perubahan terhadap perkembangan yang ada dengan memberikan inovasi terbaru, dapat lebih mengerti dan menyesuaikan dalam hal berkoordinasi, dapat bekerja secara tim, dan lebih mudah menyadari pentingnya *organizational culture* seperti visi dan misi instansi sehingga mereka rutin berpartisipasi dalam program-program yang telah disediakan instansi. Usia yang didominasi 31-40 tahun yang dimana lebih mudah melakukan adaptasi terhadap *organizational culture* dikarenakan mereka memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak ketimbang usia yang lebih muda dan mereka cepat menerima perubahan dibandingkan usia yang di atasnya. Dengan meningkatnya *organizational culture* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* yang juga ditunjukkan pada masa kerja yang didominasi 1-10 tahun dikarenakan pada masa tersebut pegawai belajar beradaptasi terhadap budaya yang ada di instansi dibandingkan pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama.

Maka dari itu, dari masa kerja tersebut dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behaviour* dikarenakan mereka memerlukan pembuktian kinerja, dan integritas mereka terhadap pemimpin untuk mengembangkan karir kedepannya dengan melakukan inisiatif mengerjakan lebih banyak tugas dari proses adaptasi pegawai pada budaya yang ada sehingga kinerja pegawai yang semakin terarah dalam melakukan tugas, dan meningkatkan kinerja instansi dikarenakan pegawai rutin memberikan inovasi untuk perkembangan instansi dalam menghadapi setiap perubahan. Selain itu, meningkatkan *organizational citizenship behaviour* juga dapat dilihat dari pegawai yang telah menikah dikarenakan pegawai tersebut lebih bertanggung jawab, lebih memiliki semangat kerja yang tinggi, inisiatif dalam melakukan pekerjaan juga tinggi untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam melakukan uji koefisien determinasi (R^2) tersebut terdapat tujuan mengukur seberapa besar kemampuan yang ada pada model dalam menggambarkan variasi pada variabel bebas.

Dalam koefisien determinasi terdapat kriteria-kriteria yang digunakan sebagai berikut :

1. Jika nilai R^2 mendekati nilai 1 dapat diartikan jika keseluruhan variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikatnya sehingga hasil yang ditunjukkan pada model regresi semakin baik
2. Jika nilai R^2 mendekati nilai 0 dapat diartikan jika keseluruhan variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat dengan baik

Maka dari itu dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini untuk melihat pengujian koefisien determinasi antara *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture* dan *organizational citizenship behaviour* :

Tabel 15

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.403	.385	6.605

a. Predictors: (Constant), Organizational Culture, Servant Leadership, Knowledge Sharing

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) yang dijelaskan pada tabel 15 yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0.385 yang memiliki arti bahwa variabel *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture* memiliki kemampuan menjelaskan *organizational citizenship behaviour* sebesar 38.5 % dengan sisanya sebesar 61.5 % yang dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti

3. Uji F

Terakhir, dalam menguji hipotesis terdapat Uji F yang terdapat tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh secara simultan variabel independen (bebas) yaitu *knowledge sharing* (X₁), *servant leadership* (X₂), dan *organizational culture* (X₃) secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu *organizational citizenship behaviour* (Y).

Tabel 16

Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2910.840	3	970.280	22.244	.000 ^b
	Residual	4318.422	99	43.620		
	Total	7229.262	102			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Organizational Culture, Servant Leadership, Knowledge Sharing

Sumber : Perhitungan SPSS 24 (2020)

Berdasarkan hasil Uji F yang dijelaskan pada tabel 16 yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000 yang dimana nilai tersebut < nilai signifikansi α (0.05). Selain itu dapat dilihat dari nilai F_{hitung} yang memiliki nilai sebesar 22.244 dengan membandingkan nilai F_{tabel} yang dapat di cari dengan cara sebagai berikut :

$$\alpha = 5 \%$$

$$df 1 = \text{Jumlah variabel dikurang 1}$$

$$= 4 - 1$$

$$= 3$$

$$df 2 = n - k - 1$$

$$= 103 - 3 - 1$$

$$= 99$$

Dari cara tersebut dapat ditemukan bahwa nilai F_{tabel} sebesar 2.696 yang dijelaskan bahwa nilai F_{hitung} (22.244) > F_{tabel} (2.696). Maka dari itu dapat disimpulkan dilihat dari nilai signifikansi dan F_{hitung} bahwa *knowledge sharing*, *servant leadership*, dan *organizational culture* menolak H_0 yang diartikan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Maka dari itu, jika *knowledge sharing* meningkat, *servant leadership* meningkat, dan *organizational culture* meningkat dapat memprediksi *organizational citizenship behavior* yang dialami dan dirasakan oleh Pegawai Biro Sumber Daya Manusia juga akan meningkat.

Dengan meningkatnya *knowledge sharing*, *servant leadership*, dan *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden yang dimiliki seperti karakteristik usia, didominasi oleh usia 31-40 tahun yang membuat pegawai memiliki perilaku *knowledge sharing* yang semakin meningkat dikarenakan pegawai di usia tersebut

sedang memaksimalkan karir dan kinerjanya sehingga mereka membutuhkan banyak pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang didapatkan dan dikumpulkan dari kegiatan-kegiatan seperti berdiskusi, mengikuti seminar, *workshop*, dan *training*. Selain itu, pegawai lebih berpengalaman memberikan bimbingan mereka ke pegawai lain dari apa yang mereka miliki dan dapatkan. Karakteristik usia dan jenis kelamin juga mempengaruhi *servant leadership* yang juga meningkat dikarenakan usia pegawai didominasi 31-40 tahun yang dimana di usia tersebut pegawai lebih dapat menilai pemimpin secara objektif, dapat lebih memahami karakter pemimpin tersebut, dan telah berpengalaman dalam menghadapi karakter pemimpin. Pegawai yang didominasi laki-laki akan lebih menilai pemimpin secara objektif dibandingkan perempuan yang cenderung menilai pemimpin secara subjektif. Selain itu untuk mempengaruhi *organizational culture* yang semakin meningkat dapat ditunjukkan dari tingkat pendidikan yang didominasi sarjana dikarenakan pegawai tersebut telah mendapatkan pengetahuan yang terbaru khususnya dalam hal teknologi, lebih mudah menerima perubahan terhadap perkembangan yang ada dengan memberikan inovasi terbaru, dapat lebih mengerti dan menyesuaikan dalam hal berkoordinasi, dapat bekerja secara tim, dan lebih mudah menyadari pentingnya *organizational culture* seperti visi dan misi instansi sehingga mereka rutin berpartisipasi dalam program-program yang telah disediakan instansi. Usia yang didominasi 31-40 tahun yang dimana lebih mudah melakukan adaptasi terhadap *organizational culture* dikarenakan mereka memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak ketimbang usia yang lebih muda dan mereka cepat menerima perubahan dibandingkan usia yang di atasnya.

Knowledge sharing, *servant leadership*, dan *organizational culture* yang meningkat tersebut dapat memprediksi meningkatnya *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan masa kerja 1-10 tahun dikarenakan mereka memerlukan pembuktian kinerja, dan integritas mereka terhadap pemimpin untuk mengembangkan karir kedepannya dengan melakukan inisiatif mengerjakan lebih banyak tugas dan dapat dilihat juga dari pegawai yang telah menikah dikarenakan pegawai tersebut lebih bertanggung jawab, lebih memiliki semangat kerja yang

tinggi, inisiatif dalam melakukan pekerjaan juga tinggi untuk memenuhi kebutuhan keluarganya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis peneliti sebelumnya mengenai dengan “Pengaruh *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, maka dapat dibuatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Deskripsi dari *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :
 - a. *Knowledge Sharing* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori sangat tinggi. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *knowledge sharing* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada *knowledge collecting* yang terukur oleh pegawai telah menggunakan ilmu yang didapatkan, bertanya kepada rekan kerja mengenai keterampilan dan kemampuan mereka saat ingin belajar sesuatu, ketika rekan kerja terampil dalam sesuatu, meminta mereka untuk mengajarkan bagaimana cara melakukannya, ketika membutuhkan pengetahuan tertentu , meminta untuk diajarkan rekan-rekan tentang hal itu, dan bertanya kepada rekan kerja mengenai ilmu baru mereka saat ingin belajar sesuatu. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada *knowledge donating* yang terukur oleh pegawai tersebut berbagi pengetahuan mengenai prosedur dalam melaksanakan pekerjaan, seperti SOP, berbagi pengetahuan mengenai peraturan yang ada dalam lingkungan kerja, berbagi pengetahuan mengenai pelajaran yang didapat dari kesalahan masa lalu kepada rekan kerja, berbagi informasi tentang pekerjaan yang dimiliki ke rekan-rekan, dan pikir penting rekan kerja mengetahui pekerjaan yang pegawai tersebut

lakukan. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *knowledge collecting* sedangkan untuk pengaruh terkecil berasal dari dimensi *knowledge donating*

- b. *Servant Leadership* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori sangat tinggi. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *servant leadership* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada percaya yang terukur oleh pemimpin memiliki kejujuran yang tinggi dalam bekerja, pemimpin tahu bahwa pegawai menentang korupsi, pemimpin yang mendengarkan keluhan-keluhan yang dirasakan oleh pegawai dalam menjalankan tugas, dan pegawai yang mempercayai pemimpin untuk dapat menjaga rahasia. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada pemberdayaan yang terukur oleh pemimpin memberikan pegawai kesempatan dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki, pegawai yang memiliki tanggung jawab yang besar atas kinerjanya di depan pemimpin, pemimpin yang memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengatasi situasi sulit dengan cara yang dianggap paling baik, pemimpin yang memberi pegawai wewenang yang di perlukan untuk melakukan pekerjaannya, dan pemimpin yang memberikan tugas atau perintah untuk mengembangkan keterampilan baru. Terakhir, pengaruh besar lainnya juga ditunjukkan pada kerendahan hati yang terukur oleh pemimpin yang telah bersikap rendah hati terhadap prestasi yang didapatkan, pemimpin telah menerapkan dan menunjukkan sosok yang rendah hati, sikap pemimpin saya adalah kerendahan hati, pemimpin yang bersikap rendah hati terhadap dirinya sendiri, dan pemimpin yang cukup sederhana untuk berkonsultasi dengan pegawai dalam instansi ketika tidak memiliki jawaban. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi percaya sedangkan yang memiliki pengaruh terendah berasal dari dimensi visi
- c. *Organizational Culture* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori

sangat tinggi. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *organizational culture* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada *involvement* yang terukur oleh tim merupakan fondasi pegawai dalam bekerja, kebanyakan pegawai telah menunjukkan dan menerapkan untuk terlibat pada pekerjaan mereka dan kerja tim digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan semata-mata sebagai hierarki. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada *consistency* yang terukur oleh terdapat budaya yang kuat didalam instansi, instansi mempunyai kode etik yang memandu perilaku pegawai dan menjelaskan pada pegawai apa yang benar dan salah dan terdapat kesepakatan yang jelas tentang cara yang benar dan yang salah dalam melakukan pekerjaan. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *involvement* sedangkan yang memiliki pengaruh terendah pada dimensi *adaptability*

- d. *Organizational Citizenship Behavior* yang terdapat pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tergolong kategori tinggi. Maka dari itu sikap tersebut dapat ditunjukkan dari total skor yang ada, walaupun instansi telah baik dalam mengelola dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* kepada pegawainya. Sehingga instansi sudah baik dalam menunjukkan dan menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior* dari pengaruh-pengaruh yang ada. Pengaruh terbesar ditunjukkan pada *courtesy* yang terukur oleh pegawai telah memperhitungkan tindakan yang dilakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja dan pegawai menahan diri untuk menghindari membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya. Pengaruh besar lainnya ditunjukkan pada *conscientiousness* yang terukur oleh pegawai hadir saat bekerja, pegawai datang tepat waktu saat bekerja, dan pegawai memanfaatkan waktu yang baik untuk bekerja. Terakhir, pengaruh besar lainnya juga ditunjukkan pada *altruism* yang terukur oleh pegawai saling memberikan uluran tangan kepada rekan kerja jika mereka memiliki banyak beban, pegawai saling memberikan uluran tangan kepada orang lain

walaupun itu membutuhkan waktu ekstra dan pegawai saling menawarkan diri untuk melakukan lebih banyak tugas untuk meningkatkan pekerjaan. Pengaruh lainnya dapat dilihat dari dimensi yang dimana pengaruh terbesar berasal dari dimensi *courtesy* sedangkan yang memiliki pengaruh terendah pada dimensi *sportsmanship*

2. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang diartikan bahwa jika *knowledge sharing* meningkat maka *organizational citizenship behaviour* juga mengalami meningkat. Dengan nilai t_{hitung} sebesar $4.177 > t_{tabel}$ sebesar 1.98 dan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$
3. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang diartikan bahwa jika *servant leadership* meningkat maka *organizational citizenship behaviour* juga mengalami meningkat. Dengan nilai t_{hitung} sebesar $2.216 > t_{tabel}$ sebesar 1.98 dan nilai signifikansi sebesar $0.029 < 0,05$
4. *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang diartikan bahwa jika *organizational culture* meningkat maka *organizational citizenship behaviour* juga mengalami meningkat. Dengan nilai t_{hitung} sebesar $2.718 > t_{tabel}$ sebesar 1.98 dan nilai signifikansi sebesar $0.008 < 0,05$
5. Didalam model penelitian *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan *Organizational Culture* dapat membuat prediksi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Dengan nilai F_{hitung} sebesar 22.244 $> F_{tabel}$ sebesar 2.696 dan signifikansi sebesar $0.000 < \alpha$ sebesar 0,05.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti mengutarakan beberapa saran yang dapat digunakan untuk perkembangan yang lebih baik kedepannya yaitu sebagai berikut :

1. Saran untuk Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

- a. Pada variabel *knowledge sharing* yang terdapat pada Biro SDM telah baik. Namun, terdapat beberapa pengaruh yang lebih diperhatikan kembali dikarenakan terdapat pegawai belum sepenuhnya merasakan dan menerapkan *knowledge sharing* dengan baik. Dengan cara instansi mendorong dan lebih memperhatikan pegawai yang belum optimal berperilaku *knowledge sharing* dan mengawasi persebaran informasi agar pegawai secara merata mendapatkan informasi. Selanjutnya faktor yang telah baik diharapkan dapat dipertahankan dengan cara instansi konsisten dan rutin mengadakan *training*, seminar, dan *workshop*, meningkatkan rasa saling berbagi pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki pegawai ke pegawai lain dengan rutin berdiskusi, meningkatkan rasa untuk tidak malu bertanya kepada pegawai lain ketika membutuhkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari pegawai lain, mengawasi pegawai yang mengikuti kegiatan tersebut sebagai penilaian evaluasi pegawai dan setiap informasi terbaru dapat disalurkan dengan baik agar dapat dipahami oleh pegawai. Selanjutnya saran yang diberikan untuk dimensi yang memiliki pengaruh terbesar yaitu *knowledge collecting* dapat dilakukan dengan instansi tetap rutin mengadakan program dalam mempertahankan kegiatan *knowledge collecting* terhadap pegawainya dan pegawai rutin bertanya serta berkonsultasi ke pegawai lain ketika ingin mempelajari sesuatu yang baru. Sedangkan untuk pengaruh terkecil berasal dari dimensi *knowledge donating* dapat dilakukan dengan cara instansi rutin mengawasi kegiatan pegawai dalam melakukan *knowledge donating* terhadap pegawai lain, memberikan apresiasi untuk pegawai yang rutin melakukan *knowledge donating*, dan pemimpin memberikan

tanggung jawab kepada pegawai lain untuk membantu membimbing memberikan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan mereka ketika ada pegawai baru

- b. Pada variabel *servant leadership* yang terdapat pada Biro SDM telah baik. Namun, terdapat beberapa faktor yang lebih diperhatikan kembali dikarenakan terdapat pegawai yang belum sepenuhnya merasakan dan menerapkan *servant leadership* dengan baik. Dengan cara pemimpin senantiasa mengevaluasi perilaku dirinya sendiri agar dapat melayani pegawai dengan baik dan mengetahui apa yang dibutuhkan pegawai. Selanjutnya faktor yang telah baik diharapkan dapat dipertahankan dengan cara instansi mengadakan evaluasi perilaku pemimpin secara rutin dan konsisten untuk melihat apakah pemimpin dapat melayani seluruh pegawainya dengan baik sehingga pemimpin dapat senantiasa mempertahankan bahkan meningkatkan perilaku *servant leadership* yang telah baik agar pemimpin dapat selalu menjadi panutan bagi pegawainya. Selanjutnya saran yang diberikan untuk dimensi yang memiliki pengaruh terbesar yaitu dimensi percaya dapat dilakukan dengan pemimpin selalu mempertahankan rasa kepercayaan yang diberikan terhadap kemampuan pegawainya, dapat menerima kritik, mendengarkan keluhan-keluhan, selalu bersikap jujur, menjaga rasa percaya dan rahasia yang diberikan oleh pegawainya. Sedangkan, pengaruh terendah berasal dari dimensi visi dapat dilakukan dengan cara pemimpin lebih meningkatkan dan mengarahkan pegawai dalam menjelaskan tentang visi yang dimiliki agar pegawai tersebut mengerti, berfokus pada masa depan dan pemimpin menjalankan visi tersebut secara bersama-sama dengan rutin meminta saran dari pegawai mengenai masa depan instansi agar dapat mengembangkannya.
- c. Pada variabel *organizational culture* yang terdapat pada Biro SDM telah baik. Namun, terdapat beberapa faktor yang lebih diperhatikan kembali dikarenakan terdapat pegawai yang belum sepenuhnya merasakan dan menerapkan *organizational culture* dengan baik. Dengan cara sosialisasi

antara pimpinan dan staff mengenai penjelasan visi misi, target ke seluruh pegawai yang didapatkan dari rapat tahunan instansi serta konsisten mengadakan rapat koordinasi antar bagian yang ada. Selanjutnya faktor yang telah baik diharapkan dapat dipertahankan dengan cara memperkuat tim yang telah dibentuk dengan mengadakan *gathering* agar tim yang dibentuk senantiasa menjadi fondasi dalam bekerja, instansi rutin mengikutsertakan pegawai untuk terlibat pada seluruh pekerjaan dengan pembagian kerja secara merata dan terlibat pada seluruh kegiatan, mengadakan evaluasi program-program yang berhubungan dengan *organizational culture* secara rutin dan konsisten, instansi senantiasa dapat menjelaskan kode etik dengan mengadakan *training* terhadap kode etik khususnya pegawai baru, meningkatkan kerja sama dalam tim sesuai dengan pembagian kerja pada masing-masing bagian, instansi senantiasa dapat menjelaskan peraturan dengan mengadakan *training* khususnya pegawai baru, instansi menjelaskan secara jelas visi dan misi yang ada agar dapat memberikan makna dan arah dalam pekerjaan pegawai, instansi dapat menjelaskan *planning* masa depan dengan mengadakan rapat tahunan yang diikuti oleh seluruh pegawai sehingga tujuan dan arah jangka panjang pada instansi dapat dimengerti, instansi melakukan program secara konsisten dan rutin dengan meminta saran kepada seluruh pegawai mengenai inovasi dari segala bidang untuk perkembangan instansi dan memberikan *reward* kepada pegawai yang terpilih sesuai dengan perkembangan zaman yang ada, meningkatkan pentingnya koordinasi yang baik antar fungsi dan unit yang berbeda di dalam instansi dengan mengadakan *gathering*, diskusi dan *workshop* antar bagian untuk meningkatkan kekeluargaan sehingga koordinasi semakin efektif dan efisien, instansi rutin mempelajari setiap kegagalan yang dihadapi sebagai suatu peluang dan berusaha menjadi lebih baik dengan rutin melakukan perbaikan-perbaikan yang ada, dan instansi menjelaskan secara lengkap pekerjaan dan kegiatan apa yang dilakukan agar pegawai mengerti apa yang perlu dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang. Selanjutnya

saran yang diberikan untuk dimensi yang memiliki pengaruh terbesar yaitu dimensi *involvement* dapat dilakukan dengan mempertahankan seluruh pihak seperti pemimpin dan pegawai rutin untuk dilibatkan dalam seluruh kegiatan instansi sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab, meningkatkan kemampuan, dan dapat bekerja dengan tim secara baik sehingga dapat berdaya saing unggul. Sedangkan, pengaruh terendah pada dimensi *adaptability* dapat ditingkatkan dengan cara instansi menyadari bahwa adaptasi perlu rutin dilakukan terhadap setiap perubahan yang terjadi dengan belajar dari pengalaman serta kesalahan masa lalu dengan mengadakan program baru, instansi dapat berani mengambil resiko setiap program yang dijalankan dan dapat menciptakan perubahan dari inovasi yang dimiliki.

- d. Dalam hasil penelitian yang telah dilakukan dapat terlihat bahwa variabel *knowledge sharing*, *servant leadership* dan *organizational culture* menunjukkan skor yang sangat tinggi. Maka dari itu diharapkan instansi dapat mempertahankan secara konsisten dan bahkan lebih dapat ditingkatkan kembali poin-poin yang belum optimal sehingga instansi tidak cepat puas dan tidak berdiam diri dikarenakan persaingan yang semakin ketat dan tidak tertinggal dengan perkembangan zaman yang ada.
2. Saran untuk Penelitian Lanjutan
 - a. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan ditingkatkan kembali dengan menggunakan variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi variabel *organizational citizenship behaviour* yaitu kepribadian, gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi dengan objek penelitian yang sama
 - b. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan ditingkatkan kembali dengan menggunakan variabel yang sama dengan objek penelitian yang berbeda

DAFTAR PUSTAKA

- Afnawati, Et Al. (2018). Ketersediaan Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Job-Description Dalam Unit Kerja Rekam Medis Rumah Sakit Umum Daerah Sumberejo. *Jurnal Science Hospital*, 2(2010), 16–21.
- Al-Amri, M. S., Hajji, M. I. Al, & Alawaj, A. S. (2016). The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study On Saudi Insurance Companies. *International Journal Of Business And Management*, 11(11), 264. <https://doi.org/10.5539/ijbm.V11n11p264>
- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Servant Leadership , Organization Commitment And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- Ariyani, I., Haerani, S., & Maupa, H. (2016). The Influence Of Organizational Culture, Work Motivation And Working Climate On The Performance Of Nurses Through Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior In The Private Hospitals In Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (Scirj)*, 1v(Vii), 15–29.
- Bengngu, A., Fanggidae, R. E., & Timuneno, T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship (Studi Kasus Pada Rumah Sakit St. Carolus Borromeus). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Bisnis 2019 Dan Call For Paper Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, (Mei), 1–16.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L., & Bocarnea, M. (2010). Servant Leadership Theory: Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Servant Leadership: Developments In Theory And Research*, 166–179. <https://doi.org/10.1057/9780230299184>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia? In *Organization Science* (Vol. 14). <https://doi.org/10.1287/Orsc.14.6.686.24868>
- Hm, M., & Rahma, S. (2015). The Influence Of Spiritual Intelligence, Leadership, And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Study To Islamic Bank In Makassar City. *Al-Ulum*, 15(1), 135–156. <https://doi.org/10.30603/Au.V15i1.219>
- Mulyadi, Y., & Sembiring, J. (2016). Pengaruh Faktor – Faktor Budaya Organisasi Menurut Denison Terhadap Learning Organization Di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung. *E-Proceeding Of Management*, 3(3), 3056–3063.

- Musyafidah, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPRS PNM Binama Semarang). *Skripsi*, 1–139.
- Organ. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Ma: Lexington Book.
- Pemayun, I. N. G. T., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 5088–5115.
- Perdana, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Trust In Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 3225–3251.
- Pratama Sandara, P. A., & Suwandana, I. G. M. (2018). Pengaruh Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa Villa Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 29–55. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2018.V7.I01.P02>
- Rika, A. M., & Nurhayati, T. (2017). Improving Professional Competence And Knowledge Sharing Based On Organizational Citizenship Behavior Toward Human Resources Performance. *International Journal Of Islamic Business Ethics*, 2(2), 314. <https://doi.org/10.30659/Ijibe.2.2.314-331>
- Sadegh, T. (2015). Introducing A Model Of Relationship Between Knowledge Sharing Behavior, OCB, Psychological Empowerment And Psychological Capital: A Two-Wave Study. *American Journal Of Applied Psychology*, 4(4), 95–104. <https://doi.org/10.11648/J.Ajap.20150404.13>
- Sedarmayanti, & Kuswanto, L. (2015). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi*, Xii, 513–528.
- Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citinzenship Behaviour, Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT.Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1–6. Retrieved From Pd Maharani, Ek Aini - Jurnal ..., 2019 - Administrasibisnis.Studentjournal.Ub ...
- Simamora, P., Sudiarditha, I. K., & Yohana, C. (2019). The Effect Of Servant Leadership On Employee Performance With Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable In Mandiri Inhealthth. *International Journal On Advanced Science, Education, And Religion*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.33648/Ijoaser.V2i3.36>
- Sulistyo, T., & Ardiyanti, N. (2019). The Effect Of Perceived Organizational Politics, Knowledge Sharing And Resilience To The Organizational

Citizenship Behavior In The President's Strategic Unit. *International Journal Of Scientific & Engineering Research*, 10(3), 1440–1445.

Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (1st Ed.). Yogyakarta: Mitra Wacana Media.

Tuan, L. T. (2017). Knowledge Sharing In Public Organizations: The Roles Of Servant Leadership And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>

Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing In Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And Cmc Use On Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>

Wahyu, A., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2019). The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(10), 1134–1141.

Wuryanti, & Sulistyono, H. (2017). Improving Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Islamic Work Ethics And Knowledge Sharing. *The International Journal Of Organizational Innovation*, 10(October 2017), 173–187.

Yuniarto, P. (2018). Effect Of Organizational Citizenship Behaviors As A Moderation Between Servant Leadership On Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), 264–270. <https://doi.org/10.21776/Ub.Jam.2018.016.02.09>

Zeyada, M. (2018). Organizational Culture And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 8(3), 418–429. <https://doi.org/10.6007/Ijarbss/V8-I3/3939>