

TESIS

**PENGARUH *SPRITUAL LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* PADA DINAS
KOPERASI, USAHA MIKRO, DAN PERDAGANGAN
KABUPATEN BREBES**



Oleh:

SAPTO AJI PAMUNGKAS

NPM. 7123800055

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL
TEGAL
2025**

TESIS

**PENGARUH *SPRIRITUAL LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* PADA DINAS
KOPERASI, USAHA MIKRO, DAN PERDAGANGAN
KABUPATEN BREBES**

**Disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi dan memperoleh
gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Pancasakti Tegal**

Oleh:

SAPTO AJI PAMUNGKAS

NPM. 7123800055

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL
TEGAL
2025**



**PENGARUH *SPRIRITUAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR*, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* PADA DINAS
KOPERASI, USAHA MIKRO, DAN PERDAGANGAN
KABUPATEN BREBES**

TESIS

Oleh:

SAPTO AJI PAMUNGKAS

NPM. 7123800055

Disetujui untuk Ujian Tesis

Pada tanggal: 20 Februari 2025

Dosen Pembimbing 1,

Dr. Gunistiyo, M.Si.
NIDN. 0018056201

Dosen Pembimbing 2,

Dr. Ahmad Hanfan, M.M.
NIDN. 0608077201

Mengetahui

Direktur

Pascasarjana Universitas Pancasakti Tegal,



Dr. Fajar Ari Sudewo, S.H., M.H.
NIDN. 0606066001

PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “*Pengaruh Spiritual Leadership, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge sharing Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes*” Karya:

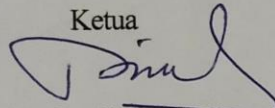
Nama : SAPTO AJI PAMUNGKAS
NPM : 7123800055
Program Studi : Magister Manajemen

Telah dipertahankan dalam sidang panitia ujian tesis Pascasarjana Universitas Pancasakti Tegal pada hari Kamis, tanggal 20 Februari 2025

Tegal, 20 Februari 2025

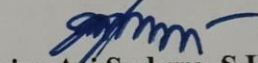
Panitia Ujian

Ketua



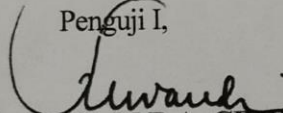
Dr. Taufiqulloh, M.Hum
NIDN. 0615087802

Sekretaris



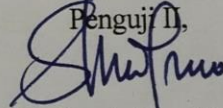
Dr. Fajar Ari Sudewo, S.H., M.H.
NIDN. 0606066001

Penguji I,



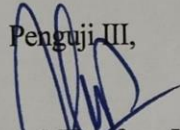
Dr. Suwandi, M.B.A. CRGP. CRBC
NIDN. 0627066401

Penguji II,



Dr. Gunistyo, M.Si.
NIDN. 0018056201

Penguji III,



Dr. Ahmad Hanfan, M.M.
NIDN. 0608077201

Mengetahui

Direktur

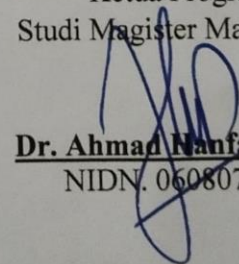
Pascasarjana Universitas Pancasakti Tegal,



Dr. Fajar Ari Sudewo, S.H., M.H.
NIDN. 0606066001

Ketua Program

Studi Magister Manajemen



Dr. Ahmad Hanfan, M.M.
NIDN. 0608077201

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Sapto Aji Pamungkas**
NPM : 7123800055
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Universitas Pancasakti Tegal

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa tesis ini benar-benar pernah digunakan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan di tempat lain dan merupakan hasil karya saya, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikir orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa Tesis ini hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya peroleh terkait dengan Tesis ini.

Tegal, Februari 2025
Yang membuat pernyataan



Sapto Aji Pamungkas

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Taufiqulloh, M.Hum., Rektor Universitas Pancasakti Tegal yang telah memberikan izin belajar di Universitas Pancasakti Tegal.
2. Dr. Fajar Ari Sudewo, S.H., M.H., Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Pancasakti Tegal yang telah memberikan kemudahan dalam penyelesaian studi ini.
3. Dr. Ahmad Hanfan, M.M., Ketua Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Pancasakti Tegal, sekaligus Dosen Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama menyusun tesis ini.
4. Dr. Gunistiyo, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah dengan sabar memberikan bimbingan serta bantuan kepada penulis sehingga terselesaikan tesis ini.
5. Segenap dosen dan staf Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Pancasakti Tegal yang banyak membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Tegal, Februari 2025

Sapto Aji Pamungkas

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

"Semangatlah dalam hal yang bermanfaat untukmu, minta tolonglah kepada Allah, dan jangan malas [patah semangat]" (HR. Muslim, no. 2664).

Persembahan

1. Orang tua tercinta yang selalu memberikan doa dan restunya selama ini.
2. Istri dan Anak-anakku tercinta, penyemangatku untuk menyelesaikan studi dan yang selalu memberikan dukungan dan doanya.
3. Almamaterku.

ABSTRAK

Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang koperasi dan usaha kecil menengah, perdagangan dan perindustrian yang menjadi kewenangan Daerah serta Tugas Pembantuan yang diberikan kepada Daerah sesuai bidang tugasnya. Belum tercapainya kinerja program pembangunan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes Tahun Anggaran 2023 dapat disebabkan beberapa factor, salah satunya adalah masih belum maksimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*. 2) Untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi, dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. 3) Untuk mengetahui pengaruh signifikan *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Pengambilan sampel dalam penelitian ini akan menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner. Sedangkan Teknik Analisis Data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut Analisis Statistik Deskriptif, Analisis PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. 2) *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3) budaya organisasi dan *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 4) *knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *spiritual leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Budaya Organisasi, *Knowledge sharing*, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

The Cooperatives, Small and Medium Enterprises and Trade Service has the task of assisting the Regent in carrying out government affairs in the fields of cooperatives and small and medium enterprises, trade and industry which are the authority of the Region and the Assistance Tasks given to the Region according to their field of duty. The failure to achieve the performance of the development program of the Cooperatives, Micro, and Trade Service of Brebes Regency in the 2023 Budget Year can be caused by several factors, one of which is the less than optimal performance of employees in carrying out their duties. The objectives of this study are 1) to determine the effect of spiritual leadership, organizational citizenship behavior, and organizational culture on knowledge sharing. 2) To determine the effect of spiritual leadership, organizational citizenship behavior, organizational culture, and knowledge sharing on employee performance. 3) To determine the significant effect of spiritual leadership, organizational citizenship behavior, and organizational culture on employee performance with knowledge sharing as a mediator.

The research method used is quantitative research. Sampling in this study will use the saturated sample technique. The technique used to collect data in this study is a questionnaire. While the Data Analysis Technique in this study is as follows Descriptive Statistical Analysis, PLS Analysis.

The results of the study indicate that 1) spiritual leadership, organizational citizenship behavior, and organizational culture have an effect on knowledge sharing. 2) spiritual leadership, organizational citizenship behavior do not have an effect on employee performance. 3) organizational culture and knowledge sharing have an effect on employee performance. 4) knowledge sharing is able to mediate the effect of spiritual leadership, organizational citizenship behavior, and organizational culture on employee performance.

Keywords: *spiritual leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, Knowledge sharing, Employee Performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN UJIAN TESIS	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
KATA PENGANTAR	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian.....	15
D. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	17
1. <i>Goal Setting Theory</i>	17
2. Kinerja Pegawai	18
3. <i>Knowledge sharing</i>	22
4. <i>Spiritual Leadership</i>	27
5. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	30
6. Budaya Organisasi.....	33
B. Penelitian Terdahulu	36
C. Kerangka Pemikiran Konseptual	38
D. Hipotesis.....	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	51
B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	54
C. Uji Validitas dan Reliabilitas	59
D. Teknik Analisis Data.....	60

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	67
B. Pengujian Instrumen Penelitian	69
C. Hasil Penelitian	72
D. Analisis Data	80
E. Pembahasan.....	92

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	112
B. Saran.....	113

DAFTAR PUSTAKA	115
----------------------	-----

LAMPIRAN	125
----------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel		hal
1.1	Capaian Kinerja Program Pembangunan Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes Tahun Anggaran 2023.....	5
1.2	Standar Nilai Kerja Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes	7
1.3	Rata-Rata Realisasi Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes	8
1.4	Fenomena Mengenai <i>Knowledge sharing</i> pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes.....	9
1.5	Fenomena mengenai <i>spiritual leadership</i> pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes.....	10
1.6	Fenomena mengenai <i>organizational citizenship behaviour</i> pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes	10
1.7	Fenomena mengenai Budaya Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes.....	11
2.1	Penelitian Terdahulu	36
3.1	Definisi Operasional Variabel	55
3.2	Instrumen Penelitian	57
4.1	Hasil Pengujian Validitas Instrumen	70
4.2	Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen	72
4.3	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
4.4	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	73
4.5	Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	74
4.6	Intepretasi Nilai Indeks	75
4.7	Deskripsi Tanggapan Responden atas Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	75
4.8	Analisis Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	76
4.9	Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	77
4.10	Analisis Deskripsi Variabel <i>Knowledge sharing</i>	78

4.11	Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	79
4.12	Hasil Analisis <i>Convergent Validity</i>	81
4.13	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	83
4.14	Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	84
4.15	Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	85
4.16	Hasil Nilai <i>R-square</i>	86
4.17	Hasil Pengujian Hipotesis.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar	hal
2.1 Kerangka Pemikiran Konseptual	49
3.1 Model Penelitian dengan PLS.....	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	hal
1. Kuesioner Penelitian	125
2. Tabulasi Data Penelitian Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	132
3. Tabulasi Data Penelitian Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	134
4. Tabulasi Data Penelitian Variabel Budaya Organisasi.....	136
5. Tabulasi Data Penelitian Variabel <i>Knowledge sharing</i>	138
6. Tabulasi Data Penelitian Variabel Kinerja Pegawai	140
7. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	142
8. Hasil Analisis PLS	157

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi membawa dampak tantangan sekaligus peluang bagi instansi untuk ikut bersaing dalam perekonomian (Ahmad et al., 2019). Persaingan yang ketat ini membuat instansi perlu melakukan penyesuaian diri agar mampu bersaing dan bertahan (Murty, 2019). Instansi yang dapat bertahan menghadapi persaingan, harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (Murniasih & Sudarma, 2019). Manusia menjadi salah satu faktor paling penting yang harus difokuskan dalam bidang sumber daya manusia dan memiliki peran yang penting dalam kinerja dan produktivitas instansi (Khuong & Quoc, 2019).

Sebuah instansi terdiri atas orang yang bekerja secara bersama-sama menggunakan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan. Untuk mencapainya, beberapa upaya perlu dilakukan untuk mengelola instansi terutama dalam hal meningkatkan kinerja karena kinerja sebuah instansi sangat tergantung terhadap kinerja individu di dalam instansi sehingga setiap instansi harus meningkatkan kinerja dari pegawainya (Aryasa et al., 2022).

Kinerja merupakan konsekuensi dari upaya yang dilakukan pegawai, jika keunggulan dan kuantitas serta kualitas yang dicapai oleh pegawai semakin meningkat, instansi akan dianggap sebagai instansi yang efektif (Culbertson et al., 2019). Setiap instansi selalu berharap agar pegawainya mempunyai kinerja yang baik, karena dengan memiliki pegawai yang mempunyai kinerja baik akan

memberikan sumbangan maksimal bagi instansi dan dapat menaikkan kinerja instansinya (Zaini et al., 2022). Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar instansi dan mendukung tercapainya tujuan instansi (Prasetyono et al., 2023). Kinerja pegawai akan optimal apabila di antara pegawai melakukan berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan tahap distribusi dan penyediaan informasi bagi pegawai yang membutuhkannya ketika diperlukan.

Knowledge sharing mampu menghasilkan ide/inovasi yang mendorong keberlangsungan hidup organisasi, meningkatkan nilai bisnis sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain, *knowledge sharing* juga memungkinkan terciptanya replikasi dalam artian apabila perusahaan kehilangan staf senior (expertise) maka perusahaan tetap bisa berekspansi karena informasi yang digunakan tidak dicari-cari lagi. *Knowledge sharing* sebagai aktivitas transfer atau penyebaran pengetahuan dari satu orang, kelompok atau organisasi kepada orang, kelompok atau organisasi lain akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Andelman & Hafni, 2020).

Berbagi pengetahuan berjalan lancar jika didukung oleh pemimpin dengan gaya *spiritual leadership*, karena pemimpin semacam spiritual cenderung menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan, empati, dan nilai-nilai moral yang kuat. Kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam menentukan dan meningkatkan kinerja pegawai karena peran kepemimpinan diperlukan untuk menyelaraskan kebutuhan yang berbeda dan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta pemimpinlah yang

akan menggerakkan dan mengarahkan pegawainya untuk mencapai tujuan perusahaan (Firmansyah et al., 2024). Proses kepemimpinan dimulai dari menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar tercapai hasil yang diharapkan (Sunanto et al., 2022). Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan masing-masing dengan tujuan akhir untuk mencapai tujuan organisasi (Buble et al., 2019:163).

Spiritualitas dalam kepemimpinan menyiratkan bahwa pemimpin mengurangi focus pada kekuasaan di posisi formal dan lebih berfokus pada pegawai; serta lebih sedikit mengontrol pegawai namun lebih banyak mengutamakan kemitraan, kolaborasi, dan inspirasi. Hal tersebut dikarenakan saat ini banyak pegawai berpersepsi tempat kerja bukan hanya tempat orang bekerja, tetapi tempat mereka membentuk pertemanan, bersosialisasi, dan tempat di mana orang berusaha memaknai dan memperoleh makna dari pekerjaan mereka dan bagaimana pekerjaan tersebut cocok dengan struktur kehidupan individu yang lebih besar sehingga akan dicapai kinerja individu yang tinggi (Andelman dan Hafni, 2020).

Sebuah instansi untuk mencapai tujuannya membutuhkan pegawai yang bersedia untuk melakukan pekerjaan lebih dari tuntutan tugasnya (*extra-role*), sebab perubahan pada lingkungan kerja sering terjadi, yang menyebabkan kerja sama kelompok dan fleksibilitas kerja menjadi kritis (Natasya, 2022). Maka dari itu, perlu mengembangkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. OCB merupakan perilaku pegawai yang senang membantu rekan

kerjanya, senang melakukan tugas-tugas tambahan tanpa imbalan yang bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya, senang ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi, serta patuh terhadap aturan-aturan di dalam organisasi (Sahrah, 2018). Pegawai dengan OCB yang tinggi merupakan aset bagi organisasi, karena dapat menciptakan kinerja yang tinggi dan dapat berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang suatu instansi (Ali et al., 2024).

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga pegawai pun harus memahami budaya organisasi ditempatnya bekerja. Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja di mana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan sehingga akan meningkatkan kinerja (Fariyadi et al., 2022).

Budaya organisasi yang baik tidak bertolak belakang dengan visi misi perusahaan namun mendukung visi misi perusahaan. Jadi, budaya organisasi mengajak para anggotanya untuk bertanggung jawab, memiliki loyalitas dalam pekerjaan, memiliki integritas, serta memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja pegawai diukur dari kemampuan seorang pegawai dalam menguasai kemampuan mengontrol diri sendiri, menguasai ilmu pengetahuan, serta menjalin hubungan dengan orang lain. Kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang

menghasilkan prestasi dan bermanfaat bagi visi misi organisasi atau perusahaan (Mewahaini & Sidharta, 2022).

Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan merupakan unsur pelaksana Urusan Pemerintahan dibidang koperasi, usaha mikro, dan perdagangan yang menjadi kewenangan daerah. Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang koperasi dan usaha kecil menengah, perdagangan dan perindustrian yang menjadi kewenangan Daerah serta Tugas Pembantuan yang diberikan kepada Daerah sesuai bidang tugasnya.

Permasalahan Kinerja Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes adalah belum tercapainya kinerja program pembangunan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes Tahun Anggaran 2023 pada beberapa bidang, seperti yang dijelaskan pada table berikut (Dinkopumdag Kab. Brebes, 2023):

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Program Pembangunan
Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
Tahun Anggaran 2023

Keterangan	Rencana	Realisasi	Prosentase ketercapaian
Urusan Pemerintahan Bidang Koperasi Usaha Mikro Dan Perdagangan	15.824.131.082	14,672,675,384	94.4%
Urusan Pemerintahan Bidang Perdagangan	1.215.624.650	1.205.899.653	99.2%
Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota	14.933.645.682	13,798,085,484	86.3%
Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	11.077.407.110	10,111,602,934	91.3%
Penyediaan Gaji Dan Tunjangan Asn	11.021.761.010	10,056,080,934	91.3%

Keterangan	Rencana	Realisasi	Prosentase ketercapaian
Administrasi Barang Milik Daerah Pada Perangkat Daerah	23.000.000	18,860,000	82%
Rekonsiliasi Dan Penyusunan Laporan Barang Milik Daerah Pada Skpd	16.000.000	11,910,000	74.4%
Penyediaan Jasa Pemeliharaan, Biaya Pemeliharaan, Dan Pajak Kendaraan Perorangan Dinas Atau Kendaraan Dinas Jabatan	119.626.400	112,725,960	75.9%
Program Stabilisasi Harga Barang Kebutuhan Pokok Dan Barang Penting	33.257.500	30,946,000	93%
Pengawasan Pupuk Dan Pestisida Bersubsidi Di Tingkat Daerah Kabupaten/Kota	7.350.000	5,050,000	68.7%
Pengawasan Penyaluran Dan Penggunaan Pupuk Dan Pestisida Bersubsidi	7.350.000	5,050,000	68.7%

Sumber: Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes (2024)

Tabel 1.1 di atas menjelaskan mengenai belum tercapainya kinerja program pembangunan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes Tahun Anggaran 2023. Ketidak tercapaian program paling rendah adalah pada program stabilisasi harga barang kebutuhan pokok dan barang penting yaitu pengawasan pupuk dan pestisida bersubsidi di tingkat daerah kabupaten/kota baru tercapai 68,7% dan pengawasan penyaluran dan penggunaan pupuk dan pestisida bersubsidi juga baru tercapai 68.7%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja program pembangunan pada Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes belum maksimal (Dinkopumdag Kab. Brebes, 2023).

Belum tercapainya kinerja program pembangunan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes Tahun Anggaran 2023 dapat disebabkan beberapa factor, salah satunya adalah masih belum

maksimalnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja pada ASN diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Berikut adalah data skala penilaian pengukuran kinerja pegawai Dinas Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes.

Tabel 1.2
Standar Nilai Kerja Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan
Kabupaten Brebes

No.	Nilai (%)	Predikat	Keterangan
1.	$110 \leq X \leq 120$	A	Sangat Baik
2.	$90 \leq X \leq 120$	B	Baik
3.	$70 \leq X \leq 90$	C	Cukup
4.	$50 \leq X \leq 70$	D	Kurang
5.	< 50	E	Sangat Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkatan nilai kategori yang berfungsi untuk menentukan di mana posisi instansi pemerintah yang memiliki tingkat kinerja dengan interpretasi sangat baik hingga sangat buruk. Penilaian kinerja ini berfungsi sebagai bahan pembandingan yang kemudian hari di evaluasi dari segi kelayakan, efisiensi dan efektivitas nya serta evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai.

Tujuan dari standar nilai kinerja PNS adalah untuk memberikan panduan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari seorang PNS dalam menjalankan tugasnya. Dengan memiliki standar nilai kinerja yang jelas, penilaian kinerja dapat dilakukan secara objektif dan adil berdasarkan pencapaian terhadap kriteria yang telah ditetapkan. Berikut data hasil rata-rata

nilai kinerja bulanan pegawai di Dinas koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes Tahun 2021-2023

Tabel 1.3
Rata-Rata Realisasi Kinerja Pegawai
Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes

No.	Bulan	Kinerja Tahun 2022		Kinerja Tahun 2023	
		Target Pencapaian	Realisasi	Target Pencapaian	Realisasi
		(%)	(%)	(%)	(%)
1	Januari	100	87	100	82
2	Februari	100	86	100	81
3	Maret	100	84	100	83
4	April	100	88	100	84
5	Mei	100	86	100	85
6	Juni	100	89	100	89
7	Juli	100	85	100	87
8	Agustus	100	84	100	84
9	September	100	83	100	87
10	Oktober	100	87	100	85
11	November	100	81	100	81
12	Desember	100	88	100	83
	Rata-rata		85,67		84,25

Sumber: Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes (2024)

Berdasarkan data dari Tabel di atas diketahui capaian kinerja bulanan merupakan realisasi kinerja pegawai yang dicapai dalam waktu kurun 1 (satu) bulan berdasarkan target kinerja yang sudah ditetapkan oleh atasan langsung kepada pegawai tersebut. Standar nilai kinerja ASN dapat mencakup berbagai aspek, di antaranya meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, inisiatif, tanggung jawab, kerja sama, disiplin, dan, sikap kerja. Dapat dilihat bahwa realisasi kinerja pegawai sangat fluktuatif dan tidak stabil dalam setiap bulannya.

Permasalahan *knowledge sharing* di instansi pemerintah masih sulitnya kegiatan *knowledge sharing* di antara beberapa pegawai, pegawai cenderung tidak mau berbagi pengetahuan karena merasa hal tersebut penting dan berharga.

Berikut ini adalah permasalahan yang terjadi di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes:

Tabel 1.4
Fenomena Mengenai *Knowledge sharing* pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes

No.	Fenomena Mengenai <i>Knowledge sharing</i> pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
1.	Masih kurangnya keterbukaan antara pegawai untuk berbagi pengetahuan. Pegawai merasa enggan berbagi pengetahuan karena adanya kompetisi antar unit atau karena takut kehilangan posisi atau kewenangan jika pengetahuan yang dimiliki harus dibagikan dengan rekan kerja.
2.	Beberapa pegawai setelah mengikuti pelatihan atau diklat tidak pernah membagikan ilmu yang diperolehnya saat mengikuti pelatihan atau diklat tersebut kepada rekan kerja.
3.	Instansi belum memiliki wadah yang formal untuk tempat berbagi pengetahuan, sehingga <i>knowledge sharing</i> terjadi antara beberapa individu dan tidak terarah.

Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk keperluan penelitian (2024)

Permasalahan berkaitan dengan *spiritual leadership* yaitu tidak semua pemimpin memahami konsep *spiritual leadership*, yang menekankan pada nilai-nilai seperti integritas, empati, dan kebermaknaan kerja. Hal ini dapat menyebabkan pendekatan kepemimpinan yang cenderung formalistik, birokratis, dan berorientasi pada aturan tanpa memperhatikan dimensi emosional dan spiritual karyawan.

Tabel 1.5
Fenomena Mengenai *Spiritual Leadership* pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes

No.	Fenomena mengenai perilaku <i>spiritual leadership</i> pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
1.	Pemimpin masih hanya mengedepankan kekuasaan secara formal dan struktural serta mengesampingkan unsur kemitraan, kolaborasi, dan inspirasi

Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk keperluan penelitian (2024)

Permasalahan berkaitan *organizational citizenship behaviour* yaitu belum adanya kesadaran mengenai *organizational citizenship behaviour* pada pegawai yaitu masih ada pegawai yang enggan atau tidak bersedia membantu rekan kerjanya yang pada saat bersamaan sedang melakukan pekerjaan yang lain dan enggan mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk. Akibatnya pegawai akan memberikan kesan tidak suka seperti kurang keramahannya dengan tidak tersenyum dan berbicara ketus pada sesama teman sejawat. Berikut ini adalah fenomena mengenai *organizational citizenship behaviour* pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes

Tabel 1.6
Fenomena mengenai *organizational citizenship behaviour* pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes

No.	Fenomena mengenai perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
1.	Masih ada beberapa pegawai yang hanya fokus pada tugas pribadinya dan tidak mau membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, meskipun pegawai tersebut memiliki waktu dan

No.	Fenomena mengenai perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
	kemampuan untuk membantu, hal tersebut dikarenakan pegawai tersebut menganggap hal tersebut bukan tanggung jawabnya.
2.	Masih ada pegawai yang datang terlambat dan tidak melakukan absensi, menunjukkan bahwa pegawai tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawabnya sebagai pegawai di instansi
3.	Masih ada beberapa pegawai yang hanya pasif menunggu perintah atau solusi dari atasan ketika terjadi problem di tempat kerja.

Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk keperluan penelitian (2024)

Permasalahan budaya organisasi di instansi pemerintah sering kali berkaitan dengan berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerja instansi tersebut. Berikut adalah beberapa permasalahan umum yang sering muncul dalam budaya organisasi di instansi pemerintah. Berikut ini adalah permasalahan yang terjadi di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes:

Tabel 1.7
Fenomena mengenai Budaya Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes

No.	Fenomena mengenai Budaya Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
1.	Terdapat beberapa pegawai yang kurang berani mengambil risiko dalam mengambil keputusan ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja sehingga ketika menghadapi masalah harus bertanya kepada atasan atau rekan kerja yang lain mengenai solusi dari masalah tersebut.
2.	Terdapat budaya yang terlalu mengutamakan senioritas dibandingkan kinerja dan kompetensi pegawai sehingga sering kali menjadi hambatan dalam pengembangan potensi pegawai. Budaya ini dapat

No.	Fenomena mengenai Budaya Organisasi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes
	menyebabkan stagnasi dan menurunkan motivasi pegawai yang lebih muda atau yang memiliki ide-ide baru untuk berinovasi.
3.	Budaya yang ada di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kabupaten Brebes, mengenai kedisiplinan sebenarnya sudah baik namun masih ada pegawai yang tidak menpatinya dan berlaku tidak disiplin misalnya datang terlambat.

Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk keperluan penelitian (2024)

Beberapa kajian terdahulu menunjukkan bahwa *spiritual leadership* dalam pengembangan lebih lanjut kinerja pegawai justru memiliki kesenjangan atau perbedaan pada hasil penelitian. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian Fortuna, (2020) yang memperlihatkan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Violita (2020) juga menunjukkan bahwa *spiritual leadership* sedikit banyak memengaruhi kinerja pegawai.

Berlainan dengan kedua hasil riset tersebut, penelitian Hapsari (2022) serta Baykal & Zehir (2018) menerangkan bahwa *spiritual leadership* pada dasarnya tidak memengaruhi kinerja pegawai. Kajian yang dilaksanakan oleh Supriyanto et al., (2020) dan Pio et al., (2015) juga berpendapat bahwa *spiritual leadership* berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pegawai yang muncul di luar dari kewajiban kerja pegawai yang meliputi beberapa tugas baru sebagai sukarelawan yang mengerjakan sesuatu untuk kepentingan bersama. Penelitian yang dilakukan Triandani (2020), Bustomi et al., (2020) dan Abrar & Isyanto (2019) membuktikan bahwa *organizational citizenship*

behaviour berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini inkonsisten dengan hasil penelitian Putri & Utami (2019) yang membuktikan *Courtesy* pada OCB secara tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja dan penelitian Lukito (2020) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian dengan hasil berbeda ditemukan pada penelitian Faiza et al., (2022) yang membuktikan *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Fariyadi et al., (2022), Ramadhan et al., (2019), Wibawa & Putra (2018) dan Aprilia (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian hasil penelitian Ferdian & Devita (2020), Anggraini et al., (2020), Mewahaini & Sidharta (2022) yang membuktikan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dipengaruhi oleh baik buruknya budaya organisasi yang ada di instansi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wang & Wang (2018); Putra & Silvianita (2020); Sharifkhani et al, (2020); Mandasari & Widiartanto (2020) dan Sa'adah & Rijanti (2022) menyatakan bahwa pegawai yang berbagi ilmu pengetahuan akan mendapatkan cara-cara baru yang mungkin tidak dimiliki sebelumnya dari pegawai lain sehingga dengan pengetahuan baru tersebut pegawai akan dapat bekerja lebih baik. Hasil berbeda dibuktikan oleh penelitian Prasetya et al, (2021) dan Anggreyana (2018) yang membuktikan bahwa berbagi pengetahuan tidak berpengaruh pada kinerja.

Pada upaya meningkatkan kinerja pegawai terdapat beberapa elemen penting yang memengaruhi. Kinerja pegawai yang ideal dan produktif adalah tujuan organisasi dalam mencapai efisiensi kerja yang tinggi. Tingkat kesuksesan dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugas menjadi tolak ukur dalam mengevaluasi kinerja pegawai. Kinerja pegawai pada umumnya dipengaruhi oleh dua unsur, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal, antara lain pengetahuan, kapasitas, karakter, motivasi kerja, kepuasan kerja, tanggung jawab, dan disiplin, sedangkan unsur eksternal, antara lain motivasi kerja, wewenang, leadership style, budaya organisasi, tempat kerja, dan loyalitas.

Berdasarkan fenomena dan research gap di atas, menarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Spiritual Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Knowledge sharing* Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Dan Perdagangan Kabupaten Brebes”.

B. Perumusan Masalah

Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes. Secara rinci permasalahan penelitian ini dijabarkan dalam pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing*?

4. Apakah *Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
7. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
8. Apakah *Knowledge Sharing* mampu memediasi pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Pegawai?
9. Apakah *Knowledge Sharing* mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai?
10. Apakah *Knowledge Sharing* mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk memperoleh bukti empiris adanya:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Knowledge Sharing*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Knowledge Sharing*.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Pegawai.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai.
6. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai.

8. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Knowledge Sharing* sebagai pemediasi.
9. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Knowledge Sharing* sebagai pemediasi.
10. Untuk mengetahui pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Knowledge Sharing* sebagai pemediasi.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat beberapa pihak, baik secara teoritis maupun secara praktis, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Peneliti dapat menambah wawasan yang luas, pengalaman secara langsung, dan mengaplikasikan ilmu yang didapat dari bangku kuliah dan dunia kerja untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.
- b. Dapat memahami lebih dalam materi-materi manajemen sumber daya manusia terutama mengenai *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes melalui *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi dan *knowledge sharing*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) awalnya dikemukakan oleh Locke, (1970) yang mengatakan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Penetapan tujuan melibatkan pengembangan rencana tindakan yang dirancang untuk memotivasi dan membimbing seseorang atau kelompok menuju suatu tujuan. Penetapan tujuan merupakan komponen utama dari pengembangan pribadi dan literature manajemen (Robbins dan Judge, 2020).

Goal setting theory menyatakan bahwa penjelasan motivasi paling langsung yang paling sederhana tentang mengapa beberapa orang bekerja lebih baik dari pada yang lain adalah karena memiliki tujuan kinerja yang berbeda-beda. Inti dari teori ini ada empat yaitu 1) tujuan spesifik yang sulit menghasilkan kinerja yang jauh lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah; 2) semakin tinggi tujuan semakin tinggi kinerjanya; 3) variabel seperti pujian, umpan balik, atau keterlibatan orang dalam pengambilan keputusan; 4) penetapan tujuan (Ghozali, 2020).

Goal setting theory menyatakan tujuan yang spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik dari tujuan yang mudah. *Goal setting theory* merupakan model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan,

memilih tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2020). *Goal setting theory* menjelaskan mekanisme di mana tujuan memengaruhi perilaku, dan bagaimana perilaku dapat dimoderasi oleh karakteristik tujuan (kesulitan dan kekhususan), tingkat komitmen, pentingnya tujuan, tingkat efikasi diri, umpan balik, dan kompleksitas tugas (Michie *et al.*, 2014).

Goal setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada suatu tujuan tertentu. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan memengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran dan tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Priansa dan Garnida (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat di mana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Simamora (2019) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah tingkatan di mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dengan demikian kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan sejauh mana persyaratan yang ditentukan pekerjaan dapat dilakukan.

Menurut Handoko (2018) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut

Mangkunegara (2019) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Gomes (2018) mendefinisikan kinerja atau *performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar dapat disimpulkan bahwa kinerja yang diterapkan dalam sebuah instansi adalah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta tata kerja untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

b. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa memengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ada yang berasal dari internal dan eksternal instansi maupun dari diri pegawai itu sendiri serta dari lingkungan sekitar instansi. Mangkunegara (2019) menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya instansi

atau instansi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata.

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan instansi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Wibowo (2020) mengatakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja yaitu: 1) *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. 2) *leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader; 3) *team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja; 4) *system factor*; 5) *contextual situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Dimensi Kinerja

Gomes (2018) menjelaskan bahwa dalam melakukan penelitian dengan kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, sebagai berikut 1) *quality of work* 2) *quantity of work* 3) *job knowledge* 4) *creativeness* 5) *cooperative* 6) *initiative* 7)

dependability 8) *personal quality*, kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Mengacu pada pendapat Gomes (2018) maka penelitian ini menggunakan tiga dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1) *Quality and quantity of work*

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan dan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2) *Job knowledge* merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan serta menjelaskan mengenai keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul

3) *Dependerability* yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain; dan mau mengungkapkan keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program instansi dimasa yang mendatang. Pegawai juga memiliki kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

Dari pendapat mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan, maka disimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja maka diketahui bagaimana hasil yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan target pencapaian instansi.

3. *Knowledge sharing*

Knowledge atau pengetahuan adalah suatu keyakinan seseorang dalam mengartikan dan mengelola sekumpulan informasi dengan mengkombinasikan informasi tersebut dengan informasi lainnya, menerjemahkan, dan kemudian

mengambil suatu tindakan (Desouza and Paquette, 2018). Keraf (2019) membagi pengetahuan menjadi dua yaitu pengetahuan yang didapat dari berdasar pada kenyataan yang pasti, tetapi derajat kebenarannya bergantung akan benar atau khilafnya pengelihatannya yang biasa disebut *knowledge*. Sedangkan pengetahuan yang didapat dengan keterangan sumber dasar yang kokohkan pengetahuan dan biasa disebut ilmu atau *science*.

Tiap-tiap ilmu atau *science* pasti bersendi akan pengetahuan, karena pengetahuan itu sendiri merupakan tangga pertama bagi ilmu untuk memberi keterangan lebih jauh. Berdasarkan bentuknya, pengetahuan terbagi menjadi dua bagian yaitu pengetahuan itu sendiri merupakan tangga pertama bagi ilmu untuk memberi keterangan lebih jauh. Berdasarkan bentuknya, pengetahuan terbagi menjadi dua bagian yaitu pengetahuan langsung dan pengetahuan tidak langsung. Pengetahuan langsung adalah pengetahuan yang didapat dari persepsi ekstern dan intern, sedangkan pengetahuan tidak langsung adalah diperoleh dengan cara menarik konklusi, dan *authority* (Keraf, 2019).

a. Pengertian *Knowledge sharing*

Knowledge sharing dapat didefinisikan sebagai kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran knowledge antara pegawai, pengalaman, dan skill melalui keseluruhan departemen atau instansi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerjasama (Daulay et al., 2017). *Knowledge sharing* sebagai perilaku yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu rekan kerja yang lain (Baharim, 2019).

Knowledge sharing adalah proses timbal balik di mana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. Tujuannya adalah memberikan dan mengumpulkan pengetahuan, dengan cara mengkomunikasikan *pengetahuan* kepada orang lain apa yang dimiliki dari dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau pengetahuan yang dimiliki (Hooff & Ridder, 2018).

Knowledge sharing merupakan suatu proses sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi antar individu atau antar instansi melalui metode atau media yang beragam. *Knowledge sharing* juga dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial, yang menyertakan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan skill, antar pegawai melalui seluruh departemen atau instansi. *Knowledge sharing* adalah tahapan diseminasi (penyebaran) dan penyediaan knowledge pada saat yang tepat untuk pegawai yang membutuhkan (Nawawi, 2018).

Knowledge sharing terdiri atas pemahaman yang disebarkan yang berhubungan dengan mengadakan akses pekerja dengan informasi yang relevan dan membangun dan menggunakan jaringan knowledge melalui instansi (Hogel, et al, 2019). Sejumlah studi telah mendemonstrasikan bahwa *knowledge sharing* sangat penting karena hal ini memungkinkan pegawai untuk meningkatkan performa inovasi dan mengurangi usaha

pembelajaran yang berlebihan (Calantone et al., 2018).

Setiarso (2018) menyampaikan bahwa menurut Krough et al terdapat beberapa gagasan yang mendasari pengertian dari *knowledge* yaitu 1) *knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*), 2) *knowledge* merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*), 3) penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.

Berdasarkan pada penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa *knowledge sharing* adalah proses timbal balik di mana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. *Knowledge sharing* adalah pertukaran ilmu, informasi, keahlian, keterampilan antara satu orang dengan yang lain.

b. Kompetensi Yang Diperlukan Dalam Melakukan *Knowledge sharing*

Menurut Kayes et al., (2019) ada beberapa kompetensi yang diperlukan oleh seseorang dalam melakukan *knowledge sharing* tersebut, yaitu:

- 1) *Valuing different cultures*, kemampuan untuk memahami kompleksitas norma budaya dan bagaimana hal tersebut memberi kontribusi bagi terciptanya pengetahuan baru.
- 2) *Building relationship within the host cultures*, dengan membangun hubungan dengan orang-orang lokal akan memungkinkan proses penciptaan pengetahuan baru.

- 3) *Listening and observing*, kemampuan mendengarkan dan mengamati akan membuat orang memahami budaya lokal dan praktek-praktek yang ada untuk mengerti rasional di belakang praktek tersebut.
- 4) *Coping with ambiguity*, kemampuan untuk melihat permasalahan bukan sebagai sesuatu yang menyebabkan kebingungan tetapi hanya menganggap sebagai sesuatu hal baru yang perlu dipelajari.
- 5) *Translating complex ideas*, kemampuan untuk menjelaskan ide yang kompleks dalam bahasa dan makna lokal.
- 6) *Taking action*, kemampuan untuk bertindak dan membuat keputusan.
- 7) *Managing others*, kemampuan untuk menginstansikan pegawai local dan expatriate serta mengatasi konflik di antara mereka.

c. Faktor yang Memengaruhi *Knowledge sharing*

Lin (2019) menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat berhasil dalam mempromosikan budaya berbagi pengetahuan tidak hanya dengan menghubungkan manajemen pengetahuan secara langsung dengan bisnis strategisnya, namun juga dengan mengubah sikap dan kebiasaan karyawan untuk meningkatkan keinginan dan konsistensi penerapan berbagi pengetahuan. Faktor individu dan organisasi menjadi faktor pendukung dalam aktivitas berbagi pengetahuan. Individu merupakan objek sekaligus subjek untuk berbagi pengetahuan, sedangkan organisasi berperan sebagai pendukung untuk menciptakan lingkungan dan budaya yang dapat memengaruhi pelaksanaan berbagi pengetahuan.

d. Dimensi *Knowledge sharing*

Terdapat empat indikator utama yang digunakan untuk mengukur perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam konteks penelitian ini. Indikator berbagi pengetahuan dalam penelitian ini adalah (Arizqi, 2017; Yeşil & Hirlak, 2013; Pervaiz *et al.*, 2016):

- 1) Berbagi informasi dan pengetahuan, mengacu pada aktivitas karyawan dalam memberikan informasi terkait tugas, proses kerja, atau hal-hal teknis yang relevan dengan pekerjaan kepada rekan kerja. Hal ini mencerminkan upaya untuk memastikan bahwa anggota tim memiliki pemahaman yang sama dalam menyelesaikan tugas. Berbagi pengetahuan baru, menggambarkan perilaku karyawan dalam membagikan pembaruan, wawasan, atau pengetahuan baru yang mereka peroleh dari pengalaman kerja, pelatihan, atau sumber lain. Indikator ini mencerminkan kontribusi karyawan untuk meningkatkan kompetensi tim dan organisasi
- 2) Kepedulian terhadap rekan kerja, menunjukkan sikap peduli dalam membantu rekan kerja memahami atau menyelesaikan tugas mereka melalui berbagi pengetahuan. Hal ini mencakup tindakan proaktif seperti memberikan panduan, saran, atau solusi atas masalah yang dihadapi oleh rekan kerja. Berbagi cerita tentang pekerjaan, merujuk pada aktivitas berbagi pengalaman kerja, tantangan, atau keberhasilan yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan. Indikator ini

menekankan aspek komunikasi informal yang dapat membantu membangun hubungan dan kepercayaan antaranggota tim

4. *Spiritual Leadership*

a. Pengertian *Spiritual Leadership*

Ashmos & Duchon, (2018) menjelaskan bahwa spiritualitas bukanlah tentang agama atau membujuk orang untuk menerima sistem kepercayaan tertentu. Namun, Reave (2020) menjelaskan bahwa individu dengan spiritual lebih cenderung menunjukkan *spiritual leadership*, tetapi memberikan *spiritual leadership* tidak perlu menjadi spiritual atau agama dan diwujudkan dalam nilai-nilai spiritual seperti integritas, mengekspresikan perhatian dan kepedulian.

Fry et al., (2019) mengemukakan bahwa *spiritual leadership* merupakan kebutuhan dasar pemimpin dan pengikut untuk bertahan secara spiritual sehingga mereka dapat menjadi lebih terorganisir untuk berkomitmen dan produktif. *Spiritual leadership* terdiri atas kombinasi nilai-nilai, sikap, dan perilaku untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik untuk sehingga memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan, untuk menciptakan kesesuaian visi dan nilai di seluruh individu dengan pemberdayaan pada tingkat tim dan organisasi dan untuk mendorong kesejahteraan karyawan menjadi lebih tinggi, komitmen dan produktivitas serta tanggung jawab dan kinerja (Fry et al., 2019).

Arti *spiritual leadership* ditempat kerja adalah hubungan dengan diri sendiri dan orang lain, sikap melayani, mengesampingkan ego seseorang untuk hal yang baik, kesehatan total, kesadaran moral, harapan positif, menambah nilai pada diri sendiri dan orang lain. Kunci kualitas seorang pemimpin spiritual adalah pemahaman tentang diri sendiri dan orang lain, intuisi yang kuat, bekerja berdasarkan cinta, memiliki pandangan yang saling terkait dengan tugas, staf dan proses, serta visi yang jelas (Altman, 2020).

Berdasarkan paparan dari beberapa pakar di atas dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan integrasi nilai-nilai spiritual dalam praktik manajerial, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, memberdayakan karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin yang mengadopsi prinsip-prinsip *spiritual leadership* berperan penting dalam membangun komunitas yang saling mendukung dan berorientasi pada tujuan bersama.

b. Karakteristik *Spiritual Leadership*

Menurut Krishnakumar et al., (2019) terdapat tiga karakteristik *spiritual leadership*, yaitu sebagai berikut:

a. Kepercayaan spiritual (Spiritual Belief)

Kepercayaan spiritual dapat memfasilitasi fokus seorang pemimpin pada keterkaitan. Individu dengan keyakinan spiritual yang kuat seringkali meningkatkan rasa keterkaitan, perasaan bahwa semua orang dan

mahluk hidup saling terkait. Kepemimpinan harus dilihat dan dipelajari sebagai jaringan hubungan, di mana individu berinteraksi satu sama lain, berbagi ide, mengembangkan rencana, dan bekerjasama untuk menggerakkan organisasi

b. Keyakinan Eksistensial (Faith Existential)

Pemimpin dibantu oleh keyakinan agamanya dalam pengambilan keputusan. Karena pemimpin memiliki kepercayaan pada entitas tertinggi (seperti Tuhan, Dewa), maka pemimpin spiritual memiliki rasa pelayanan dan kerendahan hati. Keyakinan akan membuat pemimpin lebih berhati-hati dan lebih etis dan dapat membantu pemimpin untuk tidak melihat karyawan sebagai sumber daya bersifat mekanis atau tidak bernyawa

c. Karismatik (Charisma)

Karakteristik ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mampu menginspirasi dan memengaruhi orang lain (Krishnakumar et al., 2019).

c. Dimensi *Spiritual Leadership*

Menurut Fry et al., (2019), terdapat dua dimensi dari *spiritual leadership*, yaitu:

- 1) Visi dan Harapan, adalah sesuatu yang diimpikan, keadaan yang dicita-citakan yang dicapai pada masa mendatang. Visi memberi inspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikut. Visi menarik dan mendorong pemimpin serta pengikut untuk bergerak kearah tertentu. Visi dalam kontekstual *spiritual leadership* menunjukkan adanya tampilan

kinerja yang ingin dicapai oleh seluruh anggota organisasi sehingga diperlukan upaya dan usaha serta strategi untuk mencapainya. Harapan merupakan kepastian dari suatu yang diharapkan, sanksi dari suatu yang tak terlihat. Keyakinan lebih dari sekedar sebuah harapan atau suatu pengharapan atas suatu yang diinginkan

- 2) Cinta altruistik adalah suatu perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian, dan apresiasi untuk diri dan sesama

5. *Organizational Citizenship Behavior*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan wujud dari *extra-role behavior* yang meningkatkan pengaruh ikatan di antara anggota instansi, muncul dari emosi positif dan menghasilkan anggota serikat, dan persetujuan umum dari pada konflik (Organ & Ryan, 1995). Sedangkan Newstrom & Davis (2019) berpendapat bahwa OCB merupakan tindakan yang dipilih secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang meningkatkan kesuksesan instansi.

Robbins & Judge (2019) menjabarkan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai namun mendukung berfungsinya instansi tersebut secara efektif. OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak apa-apa. Greenberg dan Baron (2017) mendefinisikan OCB merupakan tindakan yang dilakukan anggota instansi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan instansi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan.

b. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (2018) manfaat OCB dalam instansi adalah 1) meningkatkan produktifitas rekan kerja 2) meningkatkan produktifitas manajer 3) menghemat sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif 4) membantu mengurangi kebutuhan energi sumber daya yang langka untuk fungsi pemeliharaan 5) menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja 6) meningkatkan kemampuan instansi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik dan tentu menjadi tempat kerja yang lebih menarik 7) meningkatkan stabilitas kinerja instansi 8) meningkatkan kemampuan instansi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan 9) meningkatkan efektivitas instansi dengan menciptakan modal sosial.

c. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

OCB dapat mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung terjadinya peningkatan produktifitas dan dapat menjamin kemajuan instansi. Organ mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki tiga dimensi primer (Carpini & Parker, 2017):

- 1) *Altruism* dan *Courtesy* merupakan bagian dari perilaku yang dipilih secara bebas oleh pegawai yang memiliki efek tertentu untuk membantu masalah instansi terkait. *Courtesy*, bagian dari perilaku yang dipilih secara bebas oleh pegawai pada bagian pekerjaan individu yang bertujuan untuk mencegah masalah dengan orang lain dari yang terjadi.
- 2) *Sportsmanship* dan *civic virtue*, kesediaan pegawai untuk mentolerir kondisi yang kurang ideal tanpa mengeluh untuk "menghindari mengeluh, keluhan kecil, pagar terhadap penghinaan nyata atau dibayangkan , dan membuat kasus federal. *Civic Virtue*, bagian perilaku individu yang menunjukkan bahwa dia bertanggung jawab untuk berpartisipasi, terlibat, atau berkaitan dengan suatu instansi.
- 3) *Conscientiousness*, bagian dari perilaku yang dipilih secara bebas oleh pegawai yang berjalan baik di luar persyaratan minimum dalam instansi di area kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat, dan sebagainya

Hasil OCB juga terletak pada usaha pribadi seseorang secara umum-menolong pegawai lain mempercepat kinerja tugas, berkomunikasi membawa apresiasi langsung dan berpartisipasi dalam rapat secara langsung serta mendukung strategi yang lebih baik. Beberapa OCB menolong pegawai lain, bersungguh-sungguh atau loyal, dan memberikan ide-ide akan menjadi sangat jelas ketika perilaku tersebut dibutuhkan.

6. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara umum diartikan sebagai perekat yang mengikat instansi, selanjutnya dapat dimengerti pula bahwa pada instansi manapun, terutama instansi yang besar, terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda (Mangkunegara 2019). Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, atau norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota instansi sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah instansinya (Wibowo, 2019).

Robbins & Judge (2020) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu instansi dari instansi lain. Sunyoto (2020:57) memaknai budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota instansi yang membedakan instansi tersebut dengan instansi yang lain.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu instansi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah instansi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota instansi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi (Tika, 2020).

Berdasar pada beberapa opini pakar di atas disimpulkan bahwasanya budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota instansi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

b. Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Ada 5 unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, yaitu (Maria et al, 2022):

- 1) Lingkungan usaha, yaitu lingkungan di mana instansi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh instansi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- 2) Nilai-nilai (*values*), yaitu konsep dasar atau keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah instansi.
- 3) Panutan atau keteladanan, yaitu orang-orang yang menjadi panutan atau teladan bagi para pegawainya.
- 4) Upacara-upacara (*rites and ritual*), yaitu acara – acara rutin yang diselenggarakan oleh instansi dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.
- 5) Jaringan budaya, yaitu jaringan komunikasi informal yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dan budaya organisasi.

c. Dimensi Budaya Organisasi

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap instansi memiliki tipe budaya organisasi, sebuah instansi atau instansi mungkin dapat memiliki

budaya organisasi dominan yang sama, namun instansi memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain (Wirawan, 2019:167). Indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2019) adalah sebagai berikut:

- 1) *Innovation and attention to detail*, yaitu sejauh mana para anggota instansi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. *Attention to detail*, yaitu sejauh mana anggota instansi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 2) *Orientation* yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. *People orientation*, yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota instansi. *Team orientation*, yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
- 3) *Aggressiveness*, yaitu sejauh mana anggota instansi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang
- 4) *Stability*, yaitu sejauh mana instansi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi yang menjadi pengukuran pada penelitian ini

adalah yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2019) yang terdiri atas tiga dimensi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan sebagai acuan penelitian ini. Berikut adalah beberapa rangkuman dari penelitian sebelumnya yang menjadi referensi pada penelitian ini seperti pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Hubungan Antar Variabel	Penulis (Tahun)	Hasil
<i>Spiritual leadership</i> terhadap <i>knowledge sharing</i>	Jain (2023)	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>
	Sarah (2020)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>
	Kurniati et al., (2024)	Kepemimpinan berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>
	Sharifkhani et al., (2020)	Kepemimpinan yang berlandaskan pada hubungan yang baik antara atasan dan bawahan berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i>
Budaya Organisasi terhadap <i>knowledge sharing</i>	Audia & Silvianita, (2022)	terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel intervening
	Aulia (2018)	Terdapat pengaruh langsung yang signifikan pada variabel budaya organisasi terhadap <i>knowledge sharing</i>
	Mustomi (2017)	Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan
	Sawan et al. (2020)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan baik secara langsung maupun melalui 8 variabel mediasi yaitu mekanisme tata kelola pengetahuan formal, otonomi kerja, dan kerja sama
	Wisnuharnowo et	Organizational culture,

Hubungan Antar Variabel	Penulis (Tahun)	Hasil
	<i>al.</i> , (2020)	organizational commitment dan information technology berpengaruh pada <i>knowledge sharing</i>
OCB terhadap <i>knowledge sharing</i>	Susanti & Wimbarti, (2021)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Persepsi Atas Dukungan Organisasi terhadap <i>Knowledge sharing</i> dan Jenis Kelamin sebagai Moderator
	Tandayong & Edalmen, (2019)	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan OCB Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> Karyawan
	Sadegh et al., (2018)	<i>Introducing a Model of Relationship Between Knowledge sharing Behavior and Organizational Citizenship Behavior and Positively Orientated Organizational Behavior: A Two-Wave Study</i>
	Rahmawati, (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Intensi Berbagi Pengetahuan pada Karyawan
<i>Spiritual leadership</i> terhadap kinerja pegawai	Andelman & Hafni, (2020)	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh pada kinerja pegawai
	Setiawan & Suryosukmono, (2024)	<i>Spiritual leadership</i> meningkatkan kinerja pegawai
	M. Wang et al., (2019)	<i>Spiritual leadership</i> meningkatkan kinerja pegawai
	Khafid et al., (2024)	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh positif pada kinerja pegawai
Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	AlShehhi <i>et al.</i> , (2021)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
	Haryadi <i>et al.</i> , (2022)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
	Afriansyah & Dahmiri, (2023)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hubungan Antar Variabel	Penulis (Tahun)	Hasil
	Afianty & Rosdiana, (2023)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
OCB terhadap kinerja pegawai	Bustomi et al., (2020)	OCB berpengaruh positif terhadap kinerja
	Abrar & Isyanto, (2019)	<i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh pada kinerja perusahaan
	Triandani (2020)	OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
<i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja pegawai	Sharifkhani et al, (2020)	<i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap kinerja
	Rivai & Tjahjaningsih (2022)	<i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
	Zahra (2021)	<i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

C. Kerangka Pemikiran Konseptual

1. Pengaruh *spiritual leadership* terhadap *knowledge sharing*.

Seorang pemimpin harus mampu memilih gaya kepemimpinan apa yang cocok diterapkan dalam organisasi supaya dapat memotivasi serta mendisiplinkan pegawai (Pawirosumarto et al., 2017). *Spiritual leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya menekankan pada aspek karakter dan perilaku tetapi juga menekankan pada nilai-nilai spiritual kedalam tempat kerja. Seorang pemimpin spiritual memahami pentingnya pegawai dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap pegawai (Mansor et al., 2019).

Memiliki rasa dihargai dan dipahami merupakan masalah hubungan timbal balik dan koneksi melalui interaksi sosial dan keanggotaan, artinya

ketika instansi memahami pegawainya dan menghargai pegawai maka persepsi ini mendorong setiap pegawai atau anggota tim menjalankan transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan kepada rekan kerja sebagai bagian dari tanggung jawab pegawai kepada instansi (Kese & Hidayat, 2021).

Spiritual leadership sering melibatkan penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip spiritual yang membantu membangun kepercayaan di antara anggota tim. Kepercayaan ini penting untuk menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa aman untuk berbagi pengetahuan. Dengan fokus pada pengembangan spiritual dan kesejahteraan pegawai, *spiritual leadership* mendorong pegawai terus belajar dan berbagi pengetahuan yang diperoleh dengan rekan kerja.

2. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *knowledge sharing*.

Knowledge sharing merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, untuk berbagi ilmu, teknik, pengalaman dan ide yang dimiliki kepada anggota lain. Untuk dapat terwujudnya *knowledge sharing* dalam organisasi tentunya harus dibangun dari kemauan yang kuat dari karyawan dan tentu saja harus didukung oleh organisasi (Susanti & Wimbari, 2021).

Organ (2018) menyebutkan bahwa perilaku *knowledge sharing* dapat didorong oleh *organizational citizenship behaviors* karena OCB merupakan perilaku sosial seperti menolong, berbagi, menyumbangkan dan bekerjasama. Jika seorang karyawan melihat organisasi penuh pertolongan, maka sejumlah kinerja bisa diharapkan meningkat dalam organisasi. OCB sebagai perilaku prososial, dapat memperlihatkan keramahan dan kecenderungan untuk

berhubungan satu sama lain, karena kemampuan individu secara pribadi saling berhubungan, dan dengan sukarela membagi pengetahuan yang dimilikinya untuk membantu satu sama lain (Lin, 2007).³

Pegawai yang menunjukkan perilaku OCB cenderung lebih bersedia untuk membantu rekan kerja dengan berbagi pengetahuan dan informasi yang dimiliki. Pegawai tersebut cenderung lebih bertanggung jawab dan teliti dalam pekerjaan, termasuk dalam berbagi pengetahuan yang relevan dengan rekan kerja. OCB membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, yang sangat penting untuk mendorong *knowledge sharing* di antara pegawai.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*.

Budaya organisasi mendorong interaksi sosial serta memfasilitasi pengembangan tingkat kepercayaan yang tinggi di antara para karyawan, yang akibatnya akan muncul berbagi pengetahuan (Vigoda-Gadot & Angert, 2020). Budaya organisasi mendorong interaksi sosial serta memfasilitasi pengembangan tingkat kepercayaan yang tinggi di antara para karyawan, yang akibatnya akan muncul berbagi pengetahuan. Budaya organisasi yang mengadopsi perilaku yang menimbulkan persepsi dukungan organisasi dan memusatkan perhatian pada membangun hubungan baik dengan karyawan dan mempromosikan kepercayaan antar karyawan untuk tujuan berbagi pengetahuan (Holste & Fields, 2010).

Berbagi pengetahuan mencakup aktivitas dan tindakan berbagi pengetahuan dengan orang lain sambil berbagi informasi yang relevan dengan

orang lain. budaya organisasi merupakan model keyakinan dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka belajar bagaimana memecahkan masalah. Bandura menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan tacit merupakan dampak dari interaksi antara individu dan lingkungan kerja. Sehingga budaya pada organisasi memberikan pengaruh terhadap anggota organisasi dalam menyampaikan sebuah informasi yang diperoleh (Kurniawati, 2018).

Budaya organisasi mencerminkan nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Jika budaya organisasi pada suatu instansi menekankan kolaborasi, transparansi, dan dukungan, maka anggota organisasi lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan. Sebaliknya, jika budaya lebih kompetitif atau individualistik, berbagi pengetahuan akan kurang dilakukan. Budaya organisasi akan mendorong komunikasi terbuka dan transparansi sehingga mempermudah proses berbagi pengetahuan. Pegawai yang merasa nyaman untuk berbicara dan bertukar informasi tanpa rasa takut, maka proses berbagi pengetahuan akan berjalan lebih lancar.

4. Pengaruh *spriritual leadership* terhadap kinerja pegawai.

Konsep *spriritual leadership* sangat penting dalam menghadapi tantangan lingkungan organisasi dalam abad 21 yang penuh dengan perubahan pesat. Perubahan cepat dalam bidang sosial, politik, dan ekonomi menciptakan perasaan ketidakpastian dalam kehidupan individu dan organisasi, sehingga membuat perubahan dalam lingkungan kerja dan peluang

kerja, hal ini membuat perusahaan dituntut mempertahankan karyawan dengan mengakui nilai spiritual mereka (Twigg & Parayitam, 2017).

Tujuan dari *spiritual leadership* adalah untuk memenuhi kebutuhan dasar pemimpin dan pengikut yaitu kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan, untuk menciptakan visi dan kesesuaian nilai di tingkat individu, pemberdayaan tim dan organisasi serta untuk mendorong komitmen dan produktivitas organisasi (Fry et al., 2019). Kinerja merupakan konsekuensi dari upaya yang dilakukan karyawan, jika kuantitas serta kualitas yang dicapai oleh karyawan semakin meningkat, organisasi akan dianggap sebagai organisasi yang efektif (Culbertson et al., 2019).

Spiritual leadership dapat dilihat melalui harapan yang meliputi seberapa besar keyakinan dan pengorbanan apa yang akan dilakukan karyawan terhadap perusahaan, seberapa besar karyawan mempertahankan dan bekerja keras untuk membantu kesuksesan perusahaan, seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan (Wulandari & Sudarma, 2017).

Spiritual leadership menciptakan lingkungan yang penuh dukungan, empati, dan penghargaan terhadap kesejahteraan pegawai. Lingkungan kerja yang positif ini dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai. *Spiritual leadership* juga mendorong pengembangan hubungan yang lebih baik antara pegawai melalui empati, komunikasi terbuka, dan dukungan. Hubungan interpersonal yang kuat ini dapat meningkatkan kolaborasi dan kerjasama tim, yang sangat penting untuk kinerja yang efektif.

5. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

Keberhasilan organisasi tergantung pada masukan yang berasal dari ide-ide, inovasi, dan kreativitas dari karyawan. Kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk berperilaku tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik (*good citizen*). Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik, instansi tidak hanya perlu memotivasi stafnya untuk menyelesaikan tugas utama mereka, tetapi juga perlu memperhatikan tugas tambahan mereka agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal (Ali et al., 2024).

Kesadaran berupa toleransi ataupun saling memahami dalam berinteraksi di dunia kerja sangatlah dibutuhkan, perilaku kewargaan atau yang lebih populer disebut OCB merupakan salah satu solusi bagaimana meningkatkan kesadaran antar karyawan dan bisa menjadi keterlibatan karyawan pada tugas karyawan lainnya demi tercapainya suatu kinerja yang baik (Bustomi et al., 2020).

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan values organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya yang terbina dengan baik akan memengaruhi sejauh mana anggota

organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku (Audia & Silvianita, 2022).

Budaya organisasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja di mana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan sehingga akan meningkatkan kinerja (Usmany & Hamid, 2019).

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kreativitas dapat mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru untuk masalah yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang menekankan pentingnya kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan dapat membantu menjaga standar kinerja yang tinggi. Pegawai yang memahami dan menghormati aturan organisasi cenderung lebih konsisten dalam kinerjanya.

7. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.

Knowledge sharing merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya (Hooff & Ridder, 2018).

Knowledge sharing memiliki manfaat yang cukup besar bagi perusahaan jika dilaksanakan dan diterapkan dengan baik oleh karyawannya. Manfaat *knowledge sharing* antara lain perusahaan mempunyai karyawan yang siap melaksanakan pekerjaannya sehingga dengan terbentuknya tenaga kerja yang berkualitas dengan kinerja yang tinggi. Dengan diterapkannya *knowledge sharing* yang baik pada perusahaan, diharapkan karyawan akan dapat mempelajari dengan baik dan melaksanakan fungsinya dalam perusahaan (Du, 2018).

Berbagi pengetahuan menjadikan pegawai belajar dari pengalaman dan keahlian rekan kerjanya, yang membantu meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan kinerjanya. Berbagi pengetahuan juga memungkinkan pegawai untuk berbagi ide-ide baru dan solusi inovatif serta mendorong kolaborasi antar karyawan, yang dapat meningkatkan sinergi tim dan kinerja.

8. Pengaruh *spriritual leadership* terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi.

Kinerja pada hakikatnya merupakan suatu *output* kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau rombongan orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga tercapai tujuan organisasi (Rokhiman et al., 2023). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *knowledge sharing*. Sedangkan tinggi rendahnya tingkat kinerja dan *knowledge sharing* karyawan tidak lepas

dari pengaruh pemimpin. Diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat dan mampu menghadapi setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

Gaya *spiritual leadership* dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang cocok dalam situasi yang kompleks. Gaya *spiritual leadership* berlandaskan moralitas dan mendukung kebaikan, kebenaran dan kerja tim. Menurut Fry et al., (2019) gaya kepemimpinan sebelumnya tidak mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dan tidak mendukung kebermaknaan hidup. Banyak orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan status, bukan karena mencintai pekerjaannya dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya.

Gaya *spiritual leadership* dicetuskan untuk membantu karyawan menemukan makna di dalam pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat *spiritual leadership*, terutama dalam hal visi yang jelas, harapan dan cinta altruistik, semakin meningkat kemauan untuk berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan. Penekanan nilai-nilai spiritual seperti kepercayaan, integritas, dan keterbukaan, pemimpin menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa nyaman berbagi ide, informasi, dan berkolaborasi.

9. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi.

Keberhasilan organisasi tergantung pada masukan yang berasal dari ide-ide, inovasi, dan kreativitas dari karyawan. Kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk berperilaku

tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik (*good citizen*). Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik, instansi tidak hanya perlu memotivasi pegawainya untuk menyelesaikan tugas utama mereka, tetapi juga perlu memperhatikan tugas tambahan mereka agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal (Bustomi et al., 2020).

Kesadaran berupa toleransi ataupun saling memahami dalam berinteraksi di dunia kerja sangatlah dibutuhkan, perilaku kewargaan atau yang lebih populer disebut OCB merupakan salah satu solusi bagaimana meningkatkan kesadaran antar karyawan dan bisa berbagi pengetahuan dengan karyawan lain demi tercapainya suatu kinerja yang baik (Abrar & Isyanto, 2019).

Pegawai dengan OCB yang tinggi cenderung lebih bersedia berbagi pengetahuan, baik karena keinginan untuk membantu rekan kerja maupun sebagai upaya untuk mendukung kesuksesan tim secara keseluruhan. Pegawai lebih terbuka untuk berbagi keterampilan, informasi, dan pengalaman tanpa harus diminta, yang membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik. *Knowledge sharing* menciptakan lingkungan di mana pengetahuan lebih cepat tersebar di seluruh organisasi, dan menyebabkan kemampuan pegawai lebih meningkat sehingga kinerjanya juga meningkat.

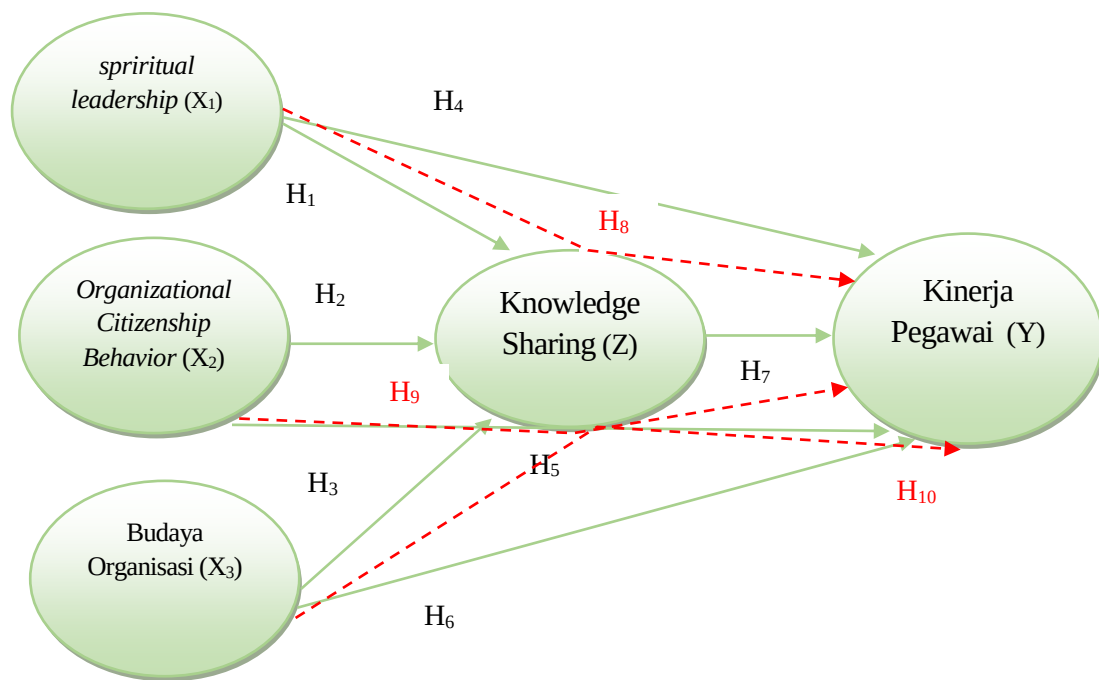
10. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi

Instansi yang berorientasi kepada hasil, tentu akan memiliki cara tersendiri untuk mencapai hasil produksinya dengan baik. Salah satu cara untuk mencapai target tersebut adalah mengontrol pada setiap prosesnya. Demi menghasilkan kualitas yang ditargetkan, perusahaan memerlukan pegawai yang memiliki rasa atau sikap tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Apabila pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka kualitas pekerjaan yang telah ditargetkan oleh instansi akan tercapai dan tentunya sesuai dengan budaya perusahaan yang berorientasi pada hasil. Berorientasi pada hasil adalah salah satu dimensi dari budaya organisasi. Kualitas juga merupakan salah satu indikator dari kinerja. Tanpa adanya budaya yang mendorong untuk saling percaya antara rekan kerja, bersedia untuk berbagi pengetahuan, maka kinerja organisasi tidak akan berkembang bahkan tidak dapat bertahan dalam dalam berbagai kondisi.

Pemahaman budaya organisasi terhadap karyawan akan membina kohesifitas dan kesetiaan pada instansi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya *knowledge sharing*.

Berdasarkan uraian tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis penelitian, maka kerangka pemikiran konseptual ini dapat digambarkan berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis penelitian ini yaitu:

1. *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.
2. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*.
4. *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
8. *Knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja pegawai.
9. *Knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.
10. *Knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

1. Jenis Penelitian

Desain atau metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Sugiyono, (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, metode ini sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan hubungan antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas yaitu *spriritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi serta variabel terikat yaitu kinerja dan variable mediasi *knowledge sharing*.

2. Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes yang beralamat di Jl. Veteran No. 7 Brebes, Kec. Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah 52212.

3. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan

Perdagangan Kabupaten Brebes yang berjumlah 47 orang pegawai yang berstatus ASN.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik mirip dengan populasi itu sendiri. Pengambilan sampel dalam penelitian ini akan menggunakan teknik sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik sampling bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sampel. Tujuan menggunakan sampling jenuh adalah karena penelitian ini ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Jasi sampel penelitian inia adalah 47 orang pegawai yang berstatus ASN.

4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes dengan sumber data sebagai berikut:.

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber untuk keperluan khusus. Sumber data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Data primer diperoleh dari responden yaitu pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes. Data primer didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yaitu berupa tanggapan terhadap pernyataan dari variabel *spriritual leadership*, OCB, budaya organisasi, *knowledge sharing* dan kinerja.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2019). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, data kinerja serta penelitian terdahulu yang berkaitan langsung dengan penelitian ini.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan penelitian. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada respon untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019).

Metode kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi tentang pengaruh *spriritual leadership*, *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kabupaten Brebes dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan dengan disertai sejumlah alternatif jawaban.

B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan penjelasan atau pengertian tentang suatu konsep yang menjelaskan makna, karakteristik, dan elemen-elemen yang terkandung dalam konsep tersebut. Definisi ini biasanya bersifat lebih abstrak dan teoritis, bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang suatu ide atau fenomena. Dalam penelitian, definisi konseptual sering digunakan untuk menjelaskan istilah-istilah kunci yang akan digunakan dalam studi tersebut, sehingga pembaca dapat memahami konteks dan ruang lingkup penelitian dengan lebih baik. Berikut adalah definisi konseptual variabel dalam penelitian ini:

- a. Kinerja pegawai adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Gomes, 2018).
- b. *Knowledge sharing* merupakan proses sistemik dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan menyebarkan pengetahuan dan konteks multidimensi antar individu atau organisasi melalui berbagai metode atau media (Arizqi, 2017)
- c. *Spiritual Leadership* merupakan kebutuhan dasar pemimpin dan pengikut untuk bertahan secara spiritual sehingga mereka dapat menjadi lebih terorganisir untuk berkomitmen dan produktif (Fry et al., 2019).
- d. *Organizational citizenship behavior* merupakan wujud dari extra-role behavior yang meningkatkan pengaruh ikatan di antara anggota instansi, muncul dari emosi positif (Organ, 2018)

- e. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu instansi dari instansi lain (Robbins & Judge, 2019).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan yang lebih spesifik dan praktis mengenai suatu konsep, yang menjelaskan bagaimana konsep tersebut diukur atau diobservasi dalam konteks penelitian. Definisi ini biasanya mencakup langkah-langkah atau prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur variabel-variabel dalam studi.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber
Kinerja Pegawai (Y)	<i>Quality and Quantity of work</i>	1. <i>Quality</i>	Skala Interval	Gomes (2018)
		2. <i>Quantity of work</i>		
	<i>Job knowledge</i>	3. Pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan		
		4. Hubungan baik antar pegawai		
	<i>Dependerability</i>	5. Pengawasan tidak berlebih		
<i>Knowledge sharing</i> (Z)	Berbagi informasi dan pengetahuan	1. Berbagi informasi tentang pekerjaan 2. Meminta rekan mengajarkan sesuatu yang baru	Skala Interval	Arizqi (2017)
	Kepedulian terhadap rekan kerja	3. Membagi ilmu setelah diklat 4. Aktif membagikan pengetahuan		
<i>Spiritual Leadership</i> (X ₁)	Visi dan Harapan	1. Memahami visi instansi 2. Harapan	Skala Interval	Fry et al., (2019)
	Cinta altruistik	3. amanah, jujur, dan tanggung jawab 4. Memotivasi		

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber
<i>Organizational citizenship behavior (X₂)</i>	<i>Altruism dan Courtesy</i>	1. Menolong rekan kerja 2. Perilaku kerja yang melebihi standar	Skala Interval	Organ, (2018)
	<i>Sportsmanship dan Civic Virtue</i>	3. hubungan yang baik dengan rekan 4. menyesuaikan diri dengan perubahan		
	<i>Conscientiousness</i>	5. Pegawai yang bijak		
Budaya organisasi (X ₃)	<i>Innovation and Attention to detail</i>	1. Inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Cermat dan teliti	Skala Interval	Robbins & Judge (2019)
	<i>Orientation</i>	3. Fokus pada hasil 4. Pengembangan diri		
	<i>Aggressiveness</i>	5. keinginan untuk maju		

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian. Instrumen ini berfungsi untuk membantu peneliti dalam mengukur dan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan atau permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Pernyataan dalam Kuesioner
Kinerja Pegawai (Y)	<i>Quality</i>	1. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran kinerja dengan baik. 2. Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan dengan teliti
	<i>Quantity of work</i>	3. Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi beban kerja saya
		4. Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan tepat waktu
	Pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan	5. Saya memiliki pengetahuan yang luas berkaitan dengan pekerjaan yang dilaksanakannya 6. Saya memiliki ide dan gagasan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat
	Hubungan baik antar pegawai	7. Hubungan antar pegawai di instansi berjalan dengan baik dan harmonis 8. Saya memiliki solusi untuk menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja
	Pengawasan tidak berlebih	9. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa pengawasan berlebihan 10. Saya menjunjung integritas dengan bekerja secara jujur
<i>Knowledge sharing (Z)</i>	Berbagi informasi tentang pekerjaan	1. Saya berbagi informasi tentang pekerjaan yang saya miliki dengan rekan-rekan saya 2. Ketika saya belajar sesuatu yang baru, saya menyampaikan hal tersebut kepada rekan-rekan saya
	Meminta rekan mengajarkan sesuatu yang baru	3. Ketika seorang rekan adalah seorang ahli dalam hal tertentu di pekerjaan, saya memintanya untuk mengajarkan saya bagaimana untuk melakukannya 4. Ketika saya membutuhkan pengetahuan tertentu, saya meminta rekan-rekan saya mengajari tentang hal tersebut
	Membagi ilmu setelah diklat	5. Saya selalu membagikan pengetahuan pada rekan sekerja sesudah memperoleh pelatihan 6. Saya membantu teman yang kurang memahami penguasaan pengetahuan di tempat kerja
	Aktif membagikan pengetahuan	7. Saya memahami dengan baik informasi yang diberikan rekan kerja berkaitan dengan pekerjaan. Saya aktif membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada rekan

Variabel	Indikator	Pernyataan dalam Kuesioner
		sekerja baik diminta maupun tidak
<i>Spiritual Leadership</i> (X_1)	Memahami visi instansi	1. Pimpinan memahami visi instansi dan berkomitmen melaksanakan visi tersebut 2. Pimpinan memberikan inspirasi untuk memiliki kinerja terbaik
	Harapan	3. Pimpinan di instansi “mengerjakan yang harus dikerjakan” dan “mengatakan apa yang harus dikatakan” 4. Pimpinan memiliki keberanian untuk berdiri di depan dan membela bawahannya
	Amanah, jujur, dan tanggung jawab	5. Pimpinan mengarahkan agar pegawai bekerja dengan amanah dan jujur 6. Pimpinan mengarahkan agar pegawai bekerja dengan tanggung jawab
	Memotivasi	7. Pimpinan memberikan motivasi agar memberikan upaya ekstra untuk membantu menyelesaikan instansi. 8. Pimpinan memberikan motivasi agar selalu berprestasi
<i>Organizational citizenship behavior</i> (X_2)	Menolong rekan kerja	1. Saya menolong rekan kerja yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan 2. Saya secara sukarela menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang sedang sakit
	Perilaku kerja yang melebihi standar	3. Saya memiliki perilaku kerja yang melebihi standar minimum pegawai lainnya 4. Saya tepat waktu menyelesaikan tugas-tugas kerja
	Hubungan yang baik dengan rekan	5. Saya menghormati atasan dan orang yang lebih tua di tempat kerja 6. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan
	Menyesuaikan diri dengan perubahan	7. Saya bersikap toleran dengan rekan dan dengan masyarakat 8. Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan
	Pegawai yang bijak	9. Saya mampu menjadi pegawai yang bijak dalam menyelesaikan pekerjaan demi kelancaran tugas 10. Saya peduli pada instansi dengan memanfaatkan waktu kerja lebih banyak dihabiskan dengan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
Budaya organisasi (X_3)	Inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan	1. Instansi mendorong setiap pegawai untuk inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Instansi mendorong setiap pegawai untuk

Variabel	Indikator	Pernyataan dalam Kuesioner
	Cermat dan teliti	menemukan cara baru ketika menyelesaikan suatu masalah
		3. Instansi mendorong setiap pegawai untuk cermat dalam menyelesaikan pekerjaan
	Pengembangan diri	4. Instansi mendorong setiap pegawai untuk teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
		5. Instansi mendorong pegawai untuk focus pada hasil yang diperoleh
	Fokus pada hasil	6. Instansi mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dengan selalu menambah wawasan
		7. Instansi mendorong pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dalam tim kerja
	Keinginan untuk maju	8. Instansi mendorong pegawai untuk focus pada hasil pekerjaan
		9. Instansi mendorong pegawai untuk memiliki keinginan maju dan berprestasi
		10. Instansi mendorong mengedepankan visi dan misi instansi daripada kepentingan pribadi demi stabilitas instansi

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik uji korelasi *pearson product moment*. Dari perhitungan uji korelasi *pearson product moment* dapat diketahui validitas masing-masing butir pertanyaan atau yang biasanya disebut dengan *r*hitung. Butir pernyataan tersebut dikatakan valid atau sah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan demikian pula sebaliknya (Sugiyono, 2019).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Pengujian realibilitas di dalam

penelitian ini didasarkan pada nilai *Cronbach's Alfa* (koefisien alfa). Suatu item pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2021b).

D. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden terhadap variabel-variabel yang digunakan. Hasil analisis statistika deskriptif dapat disajikan dalam bentuk *mean*, median, standar deviasi, *range*, dan lain sebagainya (Ghozali, 2021b).

2. Analisis PLS

Analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut (Ghozali, 2021b), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Adapun langkah-langkah metode *Partial Least Square* yang dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Merancang Model Pengukuran

Model pengukuran (*outer model*) adalah model yang menghubungkan variabel laten dengan variabel manifes.

b. Merancang Model Struktural

Model struktural (*inner model*) pada penelitian ini terdiri atas satu variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_b \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Di mana β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten eksogen ξ dan ε sepanjang *range indeks* i dan b dan δ_j adalah *inner residual variabel*.

c. Membangun Diagram Jalur

Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya.

d. Menjabarkan Diagram Alur ke Dalam Persamaan Matematis

Berdasarkan konsep model penelitian pada tahap dua di atas dapat diformulasikan dalam bentuk matematis. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang konversi terdiri atas:

- 1) Persamaan *inner model*, menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis.
- 2) Persamaan *outer model* (model pengukuran), menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (latent).

Persamaan model pengukuran:

<i>Exogenous Constructs</i> $X = \Lambda x \xi + \delta$	<i>Exogenous Constructs</i> $Y = \Lambda y \eta + \varepsilon$
---	---

Persamaan matematis dalam penelitian ini yang telah dijelaskan pada diagram jalur adalah:

Persamaan model struktural (*inner model*)

$$\eta_1 = \gamma \xi + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta\eta_1 + \zeta_2$$

e. Estimasi

Pada tahapan ini nilai γ dan λ yang terdapat pada langkah keempat diestimasi menggunakan program *SmartPLS*. Dasar yang digunakan dalam estimasi adalah resampling dengan Bootstrapping yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Ghozali, 2021b). Tahap pertama dalam estimasi menghasilkan penduga bobot (*weight estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan parameter lokasi (konstanta).

f. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kecocokan model pada *structural equation modeling* melalui pendekatan *partial least square* terdiri atas dua jenis, yaitu uji kecocokan model pengukuran dan uji kecocokkan model struktural.

g. Uji Kecocokan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji kecocokan model pengukuran (*fit test of measurement model*) adalah uji kecocokan pada *outer model* dengan melihat validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Validitas konvergen (*convergent validity*) adalah nilai faktor *loading* pada laten dengan indikator-indikatornya. Faktor *loading* adalah koefisien jalur yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya. Validitas konvergen (*convergent validity*) dievaluasi dalam tiga tahap, yaitu:

1) *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen model pengukuran dengan model refleksi indikator merupakan uji reliabilitas berbasis item tunggal, yang dinilai dengan menggunakan *standard loading factor* yang mendeskripsi besarnya korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruksinya. Nilai faktor beban di atas 0,70 disebut sebagai metrik ideal atau valid sebagai ukuran konstruksi. Namun, guna studi awal yang mengembangkan skala pengukuran, nilai pemuatan 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup. Semakin tinggi nilai *loading factor* maka semakin penting kedudukan loading dalam matriks *explanatory factor* (Ghozali, 2021b).

2) Validitas diskriminan

AVE dihitung sebagai akar rata-rata dari factor pemuatan yang dinormalisasi dibagi dengan jumlah indeks. AVE mampu menunjukkan kepiawaian nilai variabel laten guna mewakili skor data mentah. Semakin besar nilai AVE maka semakin tinggi pula kepiawaian mengukur nilai indeks variable laten.

Nilai *cutoff* AVE yang umum digunakan adalah 0.50, di mana nilai AVE minimal 0.50 merupakan ukuran efektifitas konvergensi yang baik, artinya suatu indikator dalam struktur mempunyai probabilitas yang rendah (kurang dari 0.50) guna masuk ke variabel lain, sehingga indikator tersebut konvergen dan masuk ke nilai blok Probabilitas konstruksi lebih besar dari 50%.

3) *Composite reliability*

Reliabilitas komprehensif pengukuran suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua ukuran, yaitu konsistensi internal dan *cronbach's alpha*. Jika reliabilitas komprehensif suatu kelompok indikator yang mengukur suatu variabel adalah 0,7, berarti reliabilitas komprehensif baik, walaupun tidak mutlak nilai.

h. Uji Kecocokan Model Struktural (Inner Model)

Uji kecocokan model struktural (*fit test of structural model*) adalah uji kecocokan pada inner model berkaitan dengan pengujian hubungan antar variabel yang sebelumnya dihipotesiskan.

1) Koefisien determinasi (R^2)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan oleh R^2 untuk melihat besarnya koefisien jalur strukturnya. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Ghozali, 2021b)

2) *Predictive Relevance* (Q^2)

Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai $Q\text{-Square} \leq 0$

menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Perhitungan Q^2 dilakukan dengan rumus (Ghozali, 2021b):

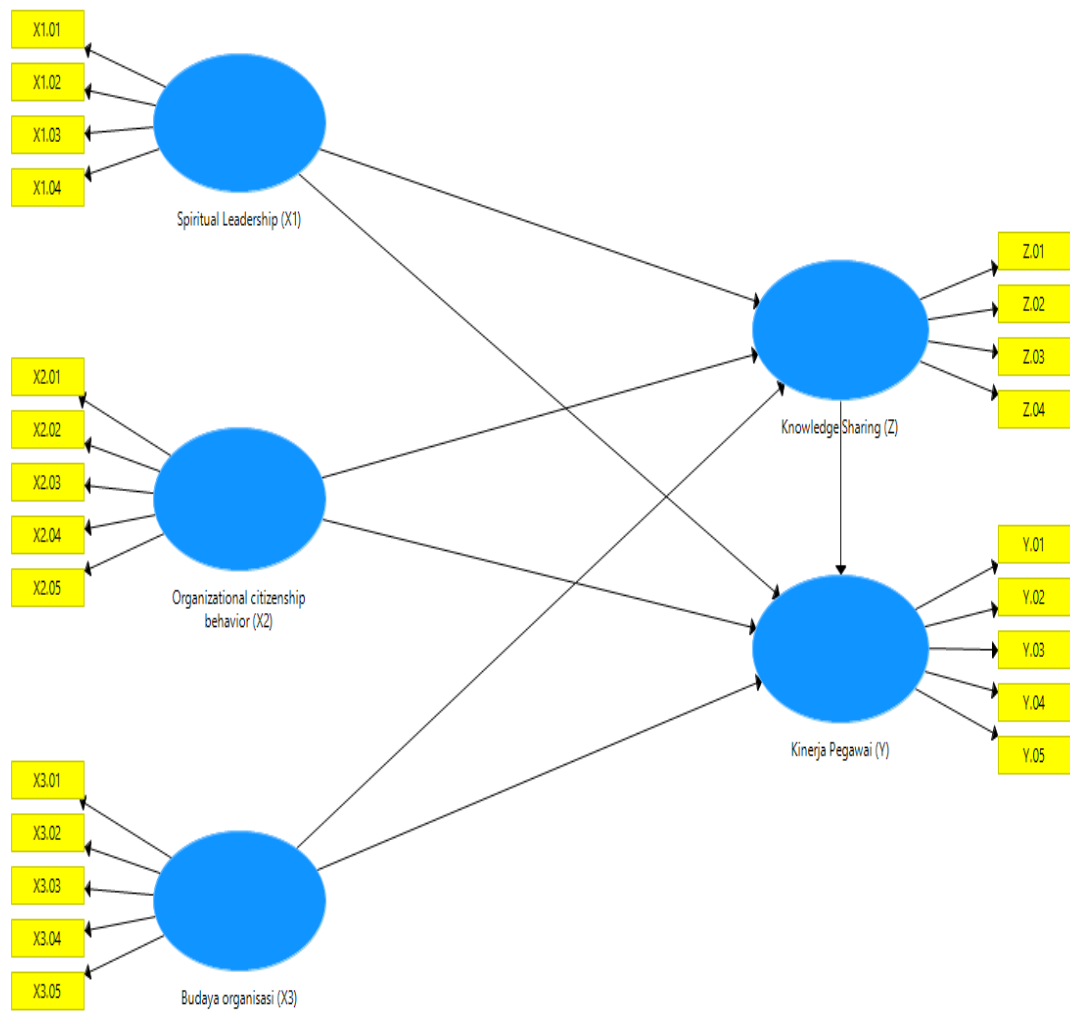
$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Keterangan:

$R^2_1, R^2_2 \dots R^2_p$ adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, di mana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

3) Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan statistiknya. Kriteria untuk nilai probabilitas adalah nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96 sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$



Gambar 3.1
Model Penelitian dengan PLS

