

MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP BERBAGI PENGETAHUAN

Intan Susilo¹, Ririn Handayani², Adolf Bastian³

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

e-mail: ¹intansusilo7@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the relationship between spiritual leadership and knowledge sharing among employees of the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI) Representative of Riau Province. A sample of 118 respondents was selected using simple random sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that spiritual leadership has a positive and significant effect on knowledge sharing ($t=2.660$; $p<0.05$) and OCB ($t=23.952$; $p<0.05$). Furthermore, OCB has a positive and significant effect on knowledge sharing ($t=9.299$; $p<0.05$). The mediation analysis confirms that OCB acts as a partial mediating variable that significantly strengthens the influence of spiritual leadership on knowledge sharing ($t=8.292$; $p<0.05$). These findings demonstrate that Organizational Citizenship Behavior is a crucial element that accelerates knowledge transfer within the organization more effectively than spiritual leadership alone.*

Keywords: *Spiritual Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Knowledge Sharing.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual dan berbagi pengetahuan pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau. Dengan menggunakan teknik simple random sampling, sebanyak 118 responden dipilih sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan ($t=2,660$; $p<0,05$) dan terhadap OCB ($t=23,952$; $p<0,05$). Selain itu, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan ($t=9,299$; $p<0,05$). Hasil uji efek tidak langsung mengonfirmasi bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi parsial yang memperkuat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap berbagi pengetahuan ($t=8,292$; $p<0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan elemen krusial yang mampu mengakselerasi transfer pengetahuan di lingkungan organisasi secara lebih efektif dibandingkan pengaruh kepemimpinan spiritual secara langsung.

Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Organizational Citizenship Behavior, Berbagi Pengetahuan.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep kepemimpinan spiritual semakin banyak menarik perhatian karena potensinya dalam menjawab kebutuhan psikologis dan emosional yang lebih

dalam dari pegawai di organisasi modern. Berakar pada nilai-nilai seperti makna, tujuan, integritas, dan motivasi batin, kepemimpinan spiritual menekankan pentingnya menyentuh sisi batin pegawai, membimbing mereka dengan visi yang bermakna, serta menumbuhkan rasa

memiliki dan panggilan dalam organisasi (Fairholm, 1997; Fry, 2003). Sebagai bentuk kepemimpinan berbasis nilai, kepemimpinan spiritual memprioritaskan motivasi intrinsik dan berupaya mengembangkan potensi manusia dengan menyelaraskan tujuan organisasi dan nilai-nilai individu (Fry et al., 2005). Penyelarasan inilah yang menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behaviour/OCB) dan mendorong berbagi pengetahuan (knowledge sharing), dua elemen penting bagi keberhasilan organisasi.

Meningkatnya ketertarikan terhadap kepemimpinan spiritual tidak terlepas dari ketidakmampuan model kepemimpinan klasik dalam menjawab tantangan masa kini. Dalam konteks organisasi modern, kebutuhan dan harapan pegawai yang terus berkembang membuat pendekatan kepemimpinan tradisional—yang cenderung birokratis dan hierarkis—menjadi kurang relevan (D’Amato & Macchi, 2016). Pendekatan klasik sering kali gagal memberikan keseimbangan dan kepuasan spiritual bagi individu, serta tidak mampu memenuhi kebutuhan pegawai yang semakin beragam. Oleh karena itu, para pemimpin dan praktisi dituntut untuk tidak terus menggunakan solusi lama bagi permasalahan baru (Hlupic, 2014). Fokus kepemimpinan seharusnya diarahkan pada penguatan sisi positif individu, bukan semata-mata memperbaiki kekurangan atau kesalahan mereka.

Sebagaimana disampaikan Maslow (1954), ilmu pengetahuan selama ini lebih banyak berfokus pada kekurangan dan sisi negatif manusia dibandingkan potensi dan kebajikannya. Pendekatan semacam ini membatasi pemahaman tentang manusia sebagai makhluk yang memiliki aspek spiritual dan potensi positif (Linley & Joseph, 2004). Sejalan dengan hal tersebut, Organisasi Kesehatan Dunia (WHO, 1952) mendefinisikan individu sehat bukan hanya sebagai orang yang bebas dari penyakit fisik, tetapi juga yang sejahtera secara mental dan sosial. Dengan

demikian, pegawai di organisasi—termasuk di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI)—perlu dipandang sebagai manusia yang utuh, baik secara fisik maupun spiritual. Pemenuhan kebutuhan spiritual pegawai menjadi penting agar mereka dapat bekerja dengan penuh makna dan berkontribusi optimal terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks ini, hanya pemimpin spiritual yang mampu “menyentuh jiwa” pegawai dan menuntun mereka menuju tujuan bersama.

Konsep kepemimpinan spiritual sendiri berakar dari kata “spirit,” yang mencerminkan nilai-nilai luhur, moralitas, serta pengakuan atas hakikat batin manusia (Fairholm, 1997). Kata ini berasal dari bahasa Latin *spiritus*, yang berarti “napas” suatu kekuatan yang membuat manusia hidup (Anderson, 2000). Kepemimpinan spiritual berfungsi untuk memberikan motivasi intrinsik dan menggerakkan transformasi organisasi menuju organisasi pembelajar (Fry et al., 2005). Pemimpin spiritual adalah mereka yang memiliki nilai, sikap, dan perilaku yang mampu memotivasi pengikutnya secara batiniah (Fry & Matherly, 2006). Dengan memberikan penghargaan dan dukungan kepada pegawai, pemimpin spiritual memperkuat rasa memiliki dan menumbuhkan inspirasi melalui visi organisasi yang bermakna (Fry, 2003).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemimpin spiritual berfokus pada pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi pengikutnya, menekankan nilai-nilai intrinsik dan sistem nilai organisasi, serta menghubungkan motivasi batin dengan hasil-hasil organisasi (Reave, 2005). Misi utama pemimpin spiritual adalah menciptakan organisasi yang inklusif, menumbuhkan rasa panggilan dan kebersamaan di antara pegawai, serta mencapai hasil organisasi melalui penghargaan dan kepercayaan (Fry, 2003).

Sebagai bentuk kepemimpinan berbasis nilai, kepemimpinan spiritual memiliki kontribusi besar bagi individu maupun organisasi. Pemimpin spiritual

meningkatkan komitmen dan efektivitas organisasi dengan menciptakan kesesuaian antara visi dan nilai di tingkat individu, tim, maupun organisasi (Fry & Matherly, 2006). Perilaku positif pemimpin terhadap pegawai menumbuhkan ikatan emosional pegawai dengan organisasi serta mendorong mereka menampilkan perilaku kewargaan organisasi (Mayfield & Mayfield, 2002; Pawar, 2024). Pegawai yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat akan terdorong untuk bersikap altruistik, disiplin, dan sukarela dalam membantu sesama rekan kerja (Moorman et al., 1992; Chen & Yang, 2012).

Perilaku kewargaan organisasi (OCB) mencakup tindakan-tindakan sukarela yang mendukung organisasi, seperti ketepatan waktu, kepedulian terhadap rekan kerja, inovasi, partisipasi aktif, serta menghindari perilaku negatif seperti mengeluh atau mencari kesalahan orang lain (Organ, 1988). Perilaku ini berkontribusi terhadap kerja sama, kepercayaan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi publik seperti BPK RI, OCB dapat meningkatkan kualitas kolaborasi antarunit pemeriksa, memperkuat etika profesional, serta mendukung tercapainya akuntabilitas pemerintahan. Selain itu, OCB juga mendorong berbagi pengetahuan (knowledge sharing), yaitu proses saling bertukar pengetahuan dan pengalaman antarindividu dalam organisasi (Connelly, 2000; Ipe,

2003). Berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam meningkatkan pembelajaran organisasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang cepat. Namun, sering kali pegawai enggan berbagi pengetahuan karena merasa memiliki informasi tersebut (Zheng, 2017). Dalam hal ini, pemimpin spiritual berperan penting dalam menciptakan budaya kepercayaan, kolaborasi, dan keterbukaan yang mendorong pegawai untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman (Wali et al., 2023).

Dengan demikian, dalam konteks BPK RI, kepemimpinan spiritual menjadi

landasan teoretis yang relevan untuk menjelaskan munculnya perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan di antara pegawai. Kepemimpinan spiritual menumbuhkan motivasi intrinsik melalui makna, harapan, dan rasa memiliki, yang pada akhirnya memperkuat budaya kerja kolaboratif dan berorientasi nilai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyoroti pentingnya kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan OCB dan berbagi pengetahuan, serta memberikan kontribusi terhadap praktik kepemimpinan di sektor publik, khususnya di lingkungan BPK RI.

METODE

Jenis Penelitian

Rancangan penelitian yang diterapkan dalam studi ini menggunakan desain kuantitatif yang mengombinasikan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif melalui pendekatan berbasis paradigma positivistik. Penerapan metode deskriptif ditujukan untuk memetakan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai karakteristik serta kecenderungan jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual, *organizational citizenship behavior*, dan berbagi pengetahuan sebagaimana adanya di lapangan. Sementara itu, metode verifikatif diaplikasikan untuk menguji hubungan kausal serta efek mediasi antarvariabel secara statistik berdasarkan hipotesis yang telah dibangun sebelumnya menggunakan data berbasis angka.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Riau, dalam kurun waktu 2 Bulan.

Populasi Penelitian

Penelitian ini melibatkan populasi sebanyak 171 orang yang merupakan Pegawai BPK RI Perwakilan Riau. Mengacu pada pemikiran Sugiyono (2015), populasi diartikan sebagai ruang

lingkup generalisasi mencakup objek/subjek yang memenuhi kuantitas dan karakteristik tertentu sesuai ketetapan peneliti untuk dikaji serta disimpulkan hasilnya.

Sampel Penelitian

Mengingat karakteristik anggota populasi bersifat relatif homogen dan tidak memiliki tingkatan strata jabatan yang kaku dalam konteks perilaku organisasi yang diteliti, metode penarikan sampel yang diterapkan adalah *simple random sampling*. Teknik ini memberikan hak, peluang, dan pertimbangan yang sama bagi setiap pegawai untuk terpilih menjadi subjek penelitian, sehingga total keseluruhan sampel akhir yang dianalisis dalam tesis ini ditetapkan secara presisi sebanyak 118 responden.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya berasal dari data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari objek studi untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan pengujian kausal. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada para responden di lapangan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui prosedur lapangan yang sistematis dan terstandarisasi dengan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen utamanya. Instrumen ini disusun menggunakan skala lima pilihan jawaban alternatif, di mana responden diminta memilih salah satu opsi yang paling sesuai dengan kondisi riil yang mereka rasakan. Seluruh butir pernyataan dalam kuesioner tersebut secara spesifik dirancang untuk mengukur indikator-indikator yang merepresentasikan variabel kepemimpinan spiritual, *organizational citizenship behavior*, dan perilaku berbagi pengetahuan.

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menguraikan secara sistematis mengenai keadaan, kondisi, serta karakteristik dari data yang dikumpulkan (Arikunto, 2013). Fokus utamanya adalah untuk menggambarkan kecenderungan penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan spiritual, *organizational citizenship behavior*, dan perilaku berbagi pengetahuan di lapangan.

Analisis Verifikasi

Analisis verifikatif dalam penelitian ini ditujukan untuk menguji signifikansi hubungan kausalitas antarvariabel serta membuktikan peran mediasi *organizational citizenship behavior* pada pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai. Untuk menguji rangkaian hipotesis tersebut, teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* berbasis varian yang dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS-SEM) melalui pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Pemilihan PLS-SEM dinilai sangat tepat karena studi ini berfokus pada prediksi dan pengembangan teori, serta memiliki karakteristik model struktural yang kompleks dengan jumlah variabel endogen lebih dari satu.

Pengujian Hipotesis

Metode penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan pendekatan penelitian yang sangat tepat dikombinasikan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) karena fokus utamanya diarahkan pada pengujian rangkaian hipotesis kausalitas. Di dalam analisis PLS, pembuktian atau pengujian hipotesis tersebut dievaluasi secara objektif dengan mencermati perolehan nilai t-statistik dan nilai probabilitas dari model yang diestimasi. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik pada tingkat kesalahan atau alfa sebesar 5 persen, batas nilai t-statistik acuan yang ditetapkan adalah sebesar

1.96. Berdasarkan acuan tersebut, kriteria pengambilan keputusan ditetapkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) dinyatakan diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak apabila perolehan nilai t-statistik di lapangan ditemukan lebih besar dari 1.96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pegawai

Berdasarkan hasil pengujian struktural, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi atau Organizational Citizenship Behavior pegawai terbukti kebenarannya secara empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dan efektif penerapan prinsip kepemimpinan spiritual oleh atasan, maka akan diikuti oleh peningkatan kontribusi sukarela pegawai dalam wujud perilaku ekstra di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. Jika dikaitkan dengan struktur indikator di lapangan, tingginya pengaruh ini didorong oleh kuatnya keteladanan moral pemimpin dalam menyelaraskan antara ucapan dan tindakan nyata, serta adanya rasa kepedulian interpersonal yang tulus kepada para anggotanya. Ketika pegawai merasakan cinta welas asih dan perhatian yang tulus saat mereka menghadapi kendala, muncul rasa keterikatan emosional dan rasa percaya yang mendalam kepada figur pemimpin. Kepercayaan dan keyakinan yang kokoh ini pada gilirannya memicu motivasi intrinsik pegawai untuk melakukan apa pun yang diperlukan demi membantu organisasi mencapai misinya. Implikasi nyatanya terlihat dari tingginya kesediaan pegawai untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, seperti keterlibatan aktif dalam membantu rekan kerja atau karyawan baru menyesuaikan diri dengan tugasnya, serta inisiatif tinggi untuk membantu penyediaan logistik selama pelaksanaan acara resmi organisasi meski

hal tersebut melampaui batas kewajiban formal mereka.

Secara teoretis dan konseptual, fenomena hubungan ini dapat dijelaskan melalui integrasi teori pertukaran sosial atau *social exchange theory*. Pemimpin spiritual menanamkan nilai-nilai integritas, kerja sama, kesadaran, dan saling ketergantungan yang mampu mentransformasi atmosfer kerja menjadi lebih humanis. Melalui penyampaian visi dan misi organisasi secara bermakna, pemimpin membantu pegawai menemukan harapan, nilai, dan tujuan yang jauh lebih dalam dalam aktivitas sehari-hari. Rasa bermakna dalam bekerja ini menciptakan kepuasan batin yang menumbuhkan komitmen profesional yang kuat. Sebagai bentuk timbal balik atas dukungan spiritual, rasa aman, dan pengakuan psikologis yang mereka terima dari atasan, pegawai secara sadar memilih untuk memberikan upaya ekstra. Perilaku altruistik pemimpin ditiru oleh para anggotanya, sehingga mereka tergerak untuk berpakaian dan menjaga penampilan demi mencerminkan citra positif instansi, serta berusaha seoptimal mungkin untuk mengurangi segala bentuk pemborosan sumber daya milik organisasi. Pegawai tidak lagi bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban minimal demi insentif materi, melainkan bergerak secara prososial atas dasar kesadaran moral untuk menjaga keharmonisan kelompok dan saling memperingatkan rekan sejawat mengenai tantangan pekerjaan yang mungkin menghadang di masa depan.

Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai

Berdasarkan hasil pengujian struktural, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan pegawai juga terbukti kebenarannya secara empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa optimalisasi fungsi kepemimpinan spiritual di dalam organisasi berkontribusi langsung dalam

meningkatkan intensitas dan kualitas pertukaran informasi, wawasan, serta pengalaman kerja di antara para pegawai. Jika ditinjau dari sebaran data indikator di lapangan, dorongan kuat pada aktivitas berbagi pengetahuan ini berakar dari tingginya inisiatif personal pegawai untuk langsung memberikan informasi baru yang mereka pelajari kepada rekan sejawat. Ketika atasan mampu mentransformasikan nilai-nilai moral dan spiritual ke dalam ruang kerja harian, pegawai merasa bahwa lingkungan tempat mereka bernaung sangat mendukung pertumbuhan kapasitas intelektual. Dampak positifnya terlihat nyata dari hilangnya ego sektoral atau ketakutan akan kehilangan kekuasaan, yang digantikan oleh kesediaan dua arah untuk mendonasikan keterampilan serta membagikan informasi kepemilikan pribadi secara terbuka ketika rekan kerja atau kolega di dalam perusahaan memintanya.

Keterkaitan antara kedua variabel ini menegaskan bahwa pengetahuan tidak lagi dipandang sebagai alat kekuasaan individu untuk mendominasi orang lain, melainkan sebagai aset kolektif organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang. Pemimpin spiritual yang mengedepankan cinta welas asih, integritas perilaku, dan keselarasan antara perkataan dengan perbuatan berhasil menciptakan atmosfer psikologis yang aman bagi para bawahannya. Melalui penanaman nilai-nilai kesadaran serta prinsip saling ketergantungan, pemimpin spiritual mengikis batasan kaku egoisme individu. Pegawai secara sadar memahami bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kolektivitas kerja, bukan performa individu yang terisolasi. Oleh karena itu, ketika mereka mempelajari sesuatu yang baru, mereka merasa bahwa memberikan tahu rekan kerja adalah sebuah tanggung jawab moral yang luhur. Budaya kolaboratif ini menstimulasi efektivitas proses pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) dan donasi pengetahuan (*knowledge donating*), sehingga aktivitas bertukar keterampilan operasional ataupun

wawasan strategis dianggap sebagai sesuatu yang normal, wajar, dan membudaya di dalam kehidupan organisasi harian.

Hasil pembahasan ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap rangkaian penelitian terdahulu yang mengkaji efektivitas manajemen pengetahuan di bawah pengaruh kepemimpinan.

Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan

Berdasarkan hasil pengujian struktural, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Perilaku Kewargaan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan pegawai terbukti kebenarannya secara empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya kesadaran pegawai untuk melakukan tindakan sukarela di luar deskripsi tugas formalnya merupakan pemicu utama yang mempercepat terjadinya transfer informasi, wawasan, dan keterampilan di lingkungan kerja. Jika dikaitkan dengan sebaran data indikator di lapangan, keterkaitan erat ini tecermin dari kerelaan pegawai dalam membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan pekerjaannya serta inisiatif tinggi untuk membantu urusan logistik selama acara resmi organisasi. Kematangan perilaku kewargaan yang kuat ini berimplikasi langsung pada peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan, di mana pegawai merasa sangat nyaman dan terbuka untuk mendonasikan keterampilan personal, berbagi informasi kepemilikan pribadi, sekaligus secara proaktif memperingatkan rekan sejawat mengenai tantangan tugas yang mungkin dihadapi di masa depan demi menjaga efisiensi dan mengurangi pemborosan sumber daya organisasi.

Hubungan langsung ini dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Ketika pegawai telah memiliki kesadaran prososial yang tinggi, mereka mengembangkan hubungan kerja yang

didasari atas asas manfaat timbal balik dan kepercayaan yang mendalam. Tindakan saling membantu di antara rekan kerja ini melahirkan fenomena timbal balik umum (*generalized reciprocity*), di mana perilaku positif pegawai meluas kepada rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya kepada atasan. Pegawai secara sadar mengesampingkan kepentingan egoistik individu dan mulai memprioritaskan keberhasilan kolektif kelompok. Ketika atmosfer kepedulian sosial ini telah mengakar, keengganan psikologis untuk berbagi ilmu akan runtuh dengan sendirinya, sehingga proses pengumpulan pengetahuan (*knowledge collecting*) dan donasi pengetahuan (*knowledge donating*) dapat berjalan secara natural dan efektif sebagai bagian dari norma kerja harian yang dianggap wajar di dalam perusahaan.

Perilaku kewargaan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap berbagi pengetahuan

Berdasarkan hasil pengujian struktural, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Perilaku Kewargaan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Berbagi Pengetahuan pegawai terbukti kebenarannya secara empiris. Temuan ini menegaskan bahwa Perilaku Kewargaan Organisasi bertindak sebagai jembatan atau variabel mediasi yang positif dan sangat signifikan dalam menghubungkan kedua konstruk tersebut. Secara metodologis, hasil ini menunjukkan adanya mediasi parsial (*partial mediation*), di mana pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap aktivitas Berbagi Pengetahuan akan melonjak jauh lebih tinggi dan berlipat ganda apabila didasari oleh munculnya perilaku sukarela serta tindakan prososial dari para pegawai. Implementasi nyatanya di lapangan mengindikasikan bahwa keteladanan moral dan kasih sayang dari pemimpin spiritual tidak langsung otomatis mandek menjadi teori, melainkan berhasil

diinternalisasi terlebih dahulu oleh pegawai ke dalam

bentuk tindakan nyata saling membantu sesama rekan kerja, yang pada gilirannya mendorong terciptanya ekosistem pertukaran informasi dan keterampilan secara masif dan terbuka.

Mekanisme mediasi ini dapat dipahami melalui integrasi antara teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) dan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Melalui lensa pembelajaran sosial, pemimpin spiritual yang menunjukkan perilaku penuh kasih, hormat, dan komitmen terhadap visi bertindak sebagai model perilaku (*role model*) yang ditiru oleh bawahannya. Pegawai meniru perilaku altruistik atasan tersebut sehingga memicu lahirnya tindakan prososial berupa perilaku kewargaan organisasi, seperti merawat citra positif instansi dan sukarela menolong rekan yang kesulitan. Selanjutnya, berlandaskan teori pertukaran sosial, tindakan sukarela yang masif ini melahirkan iklim kerja kolaboratif yang sarat dengan kepercayaan. Rasa keterikatan emosional dan makna kerja yang kuat yang ditumbuhkan oleh pemimpin spiritual membuat pegawai lebih rela mengorbankan waktu dan energinya untuk mendonasikan pengetahuan serta keterampilan mereka saat diminta oleh rekan sejawat.

SIMPULAN

1. Kepemimpinan spiritual terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan karakteristik kepemimpinan spiritual yang bersandarkan pada keteladanan moral, integritas tindakan, serta kasih sayang yang tulus dari atasan mampu memicu peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen profesional pegawai. Dampak nyata dari hubungan ini terwujud pada

- tingginya kesediaan pegawai untuk melakukan tindakan prososial dan berkontribusi sukarela melampaui batas tanggung jawab formal mereka, seperti membantu adaptasi karyawan baru dan mendukung kebutuhan logistik organisasi harian.
2. Kepemimpinan spiritual terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa ketika seorang pemimpin sukses menginternalisasikan nilai-nilai spiritual, visi yang jelas, dan prinsip saling ketergantungan di lingkungan kerja, maka keengganan psikologis pegawai untuk membagikan ilmu akan runtuh. Suasana kerja yang sarat akan rasa aman dan kepercayaan memotivasi pegawai untuk secara proaktif mendonasikan informasi serta keterampilan personal yang mereka miliki kepada rekan sejawat demi kemajuan Bersama.
 3. Perilaku kewargaan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa ketika iklim saling membantu dan kepedulian antar-rekan kerja telah mengakar kuat di dalam organisasi, hal tersebut
 4. menjadi stimulan interpersonal yang sangat kuat bagi terjadinya transfer pengetahuan. Pegawai yang memiliki kesadaran kewargaan yang tinggi cenderung mengesampingkan egoisme individu dan menganggap aktivitas pengumpulan serta donasi pengetahuan sebagai suatu norma kerja yang wajar dan normal untuk menjaga keharmonisan kelompok.
 5. Perilaku kewargaan organisasi terbukti berperan secara positif dan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap perilaku berbagi pengetahuan pegawai. Hasil pengujian ini

mengonfirmasi terjadinya bentuk mediasi parsial, yang berarti bahwa keteladanan dan nilai-nilai luhur yang dibawa oleh pemimpin spiritual tidak langsung serta-merta bertransformasi menjadi aktivitas berbagi pengetahuan, melainkan diinternalisasi terlebih dahulu oleh pegawai menjadi perilaku sukarela saling membantu sesama rekan kerja. Kehadiran perilaku kewargaan organisasi ini terbukti mampu melipatgandakan dan mempercepat akselerasi ekosistem pertukaran wawasan serta keterampilan di dalam organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behaviour: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Anderson, P. (2000). This place hurts my spirit! *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16–17.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213– 262). Rand McNally.
- Baykal, E. (2019). Spiritual leadership in collectivist cultures: Turkey example. In *Science and Spirituality for a Sustainable World: Emerging Research and Opportunities* (pp. 44–69). IGI Global.
- Castaneda, D. I., & Ramírez, C. A. (2021). Cultural values and knowledge sharing in the context of sustainable organizations. *Sustainability*, 13(14), 7819. <https://doi.org/10.3390/su13147819>
- Connelly, C. E. (2000). Predictors of knowledge sharing in

- organizations (Unpublished master's thesis). Queen's University, Kingston, Ontario.
- D'Amato, V., & Macchi, F. (2016). The need of a new management model: From why to how. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 1(7), 1005–1017.
- Dehghani, M. R., Hayat, A. A., Kojuri, J., & Esmi, K. (2015). Role of organizational citizenship behavior in promoting knowledge sharing. *Health Management and Information Science*, 2(4), 126.
- Dhital, R. (2023). Applying Hofstede's cultural dimension theory to analyze intercultural communication differences. *Journal of Linguistics and Communication Studies*, 2(3), 17–23.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Bloomsbury Publishing USA.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development. *International Gallup Leadership Summit* (pp. 265–278). Washington, DC.
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2007). Transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 219–266).
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). SAGE Publications.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. John Wiley and Sons.
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 597–606.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
- Lin, J. S. J., & Lin, S. C. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(2), 582–592.
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). Applied positive psychology: A new perspective for professional practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp. 3–14). Wiley.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies: Critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89–94.
- Novikov, V. (2017). Spiritual leadership in collectivist and individualist cultures. *Emerging Leadership Journeys*, 10(1), 1–29.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: Impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1496. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01496>
- Öneren, M., Çiftçi, G. E., & Harman, A. (2016). Impact of information sharing in a research on organizational trust and innovative behaviour. *Academic Sight International Refereed Online*

- Journal, 58, 127–157.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books
- Raziq, M. M., Saleem, S., Borini, F. M., & Naz, F. (2025). Leader spirituality and organizational innovativeness as determinants of transformational leadership and project success: Behavioral and social learning perspectives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 56–80.
- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420–433.
<https://doi.org/10.1108/13673270210450388>
- Tuan, L. T. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Ullah, Y., Jan, S., & Ullah, H. (2023). The impact of spiritual leadership on knowledge-hiding behavior: Professional commitment as the underlying mechanism. *Knowledge*, 3(3), 432–448.
<https://doi.org/10.3390/knowledge3030029>
- Usmanova, K., Wang, D., Sumarlia, E., Khan, S. Z., Khan, S. U., & Younas, A. (2023). Spiritual leadership as a pathway toward innovative work behavior via knowledge sharing self-efficacy: Moderating role of innovation climate. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1250–1270.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2021-0054>
- van Roekel, H. (2023). Examining employee willingness to execute shared leadership: The role of leadership behaviour, gender, age, and context. *Leadership*, 19(6), 508–529.
<https://doi.org/10.1177/17427150231198978>
- Vu, M. C., & Gill, R. (2019). “Letting go of the raft”: The art of spiritual leadership in contemporary organizations from a Buddhist perspective using skilful means. *Leadership*, 15(3), 360–380.
<https://doi.org/10.1177/1742715018761931>
- Wali, S. S., Ullah, R., & Shah, F. A. (2023). The influence of spiritual leadership on employee knowledge sharing behavior: The moderating effect of organizational culture. *Journal of Positive School Psychology*, 7(5), 1545–1561.
- World Health Organization. (1952). *Constitution of the World Health Organization*.
<https://www.who.int/about/governance/constitution>
- Wu, W. L. (2021). How ethical leadership promotes knowledge sharing: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 727903.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727903>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2004). CVSCALE: The five-dimensional measure of personal cultural values. Working paper.
- Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(3), 51–58.
<https://doi.org/10.4236/jss.2017.5300>