

***Pengaruh Cooperative Leadership Pada In-Role Performance, dan
Organizational Citizenship Behavior: Collaborative Behavior dan Sharing
Knowledge sebagai Variabel Intervening***

THESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister



Disusun Oleh:

Brighita Hanin Sudrajat

222100777

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA
YOGYAKARTA**

2024

PENGARUH COOPERATIVE LEADERSHIP PADA IN-ROLE PERFORMANCE, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: COLLABORATIVE BEHAVIOR DAN SHARING KNOWLEDGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

dipersiapkan dan disusun oleh:


Brighita Hanin Sudrajat

Nomor Mahasiswa: 222100777

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 26 Januari 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

SUSUNAN TIM PENGUJI


Pembimbing


Prof. Nikodemus Haris Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Ketua Penguji


Dr. Theresia Trisanti, M.B.A., Ak., CA.

Anggota Penguji


Dr. Julianto Agung Saputro, S.Kom., M.Si., Ak., CA.

Yogyakarta, 26 Januari 2024
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua,




Dr. Wisnu Prajogo, MBA.



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA
JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

PENGARUH COOPERATIVE LEADERSHIP PADA IN-ROLE PERFORMANCE, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: COLLABORATIVE BEHAVIOR DAN SHARING KNOWLEDGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

diajukan untuk diuji pada tanggal 26 Januari 2024, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijazah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

Dr. Theresia Trisanti, M.B.A., Ak., CA.

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Dr. Julianto Agung Saputro, S.Kom., M.Si., Ak., CA.

Yogyakarta, 26 Januari 2024

Yang memberi pernyataan

Brighita Harin Sudrajat

Saksi 3, sebagai Pembimbing

Prof. Nikodemus Hans Setfadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta



Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

PENGARUH COOPERATIVE LEADERSHIP PADA IN-ROLE PERFORMANCE, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: COLLABORATIVE BEHAVIOR DAN SHARING KNOWLEDGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Telah diuji pada tanggal: 26 Januari 2024

Tim Penguji:

Ketua



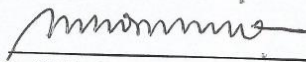
Dr. Theresia Trisanti, M.B.A., Ak., CA.

Anggota



Dr. Julianto Agung Saputro, S.Kom., M.Si., Ak., CA.

Pembimbing



Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengaruh *Cooperative Leadership* Pada *In-Role Performance*, dan *Organizational Citizenship Behavior: Collaborative Behavior* dan *Sharing Knowledge* sebagai Variabel Intervening

Brighita Hanin Sudrajat

Magister Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara

Sleman, Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* dapat memediasi pengaruh dari *cooperative leadership* terhadap *in-role performance* dan *organizational citizenship behavior*. Peneliti menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria, yaitu seluruh masyarakat Indonesia yang bekerja dan merupakan usia kerja (Gen X, Gen Y, Gen Z). Sampel pada penelitian ini berjumlah 324 responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *Google form*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* dapat memediasi pengaruh dari *cooperative leadership* terhadap *in-role performance* dan *organizational citizenship behavior*. Begitu pula dengan pengaruh langsung tiap variabel menunjukkan pengaruh positif.

Kata kunci: *Collaboration Behavior, Sharing Knowledge, Cooperative Leadership, In-Role Performance, Organizational Citizenship Behavior.*

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

PENDAHULUAN

Peranan pemimpin dalam suatu fungsi maupun organisasi sangat penting dan menjadi salah satu faktor penentu untuk mencapai tujuan bersama serta keberhasilan perusahaan (Kamal, dkk, 2022). Menurut Suwarno dan Rizki (2019) seseorang yang memimpin suatu organisasi memiliki ciri khas dan perbedaan gaya memimpin organisasi tersebut antara individu satu dengan yang lainnya sehingga banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan tiap organisasi sesuai dengan kepribadiannya. Salah satu contoh gaya kepemimpinan adalah *cooperative leadership* yang pada gaya kepemimpinannya mengedepankan kolaborasi satu sama lain (Co-operativeInnovationProject, 2015). *Cooperative leadership* adalah gaya kepemimpinan yang cenderung mengutamakan “people” sehingga dalam organisasi terjadi keterbukaan satu sama lain (Co-operativeInnovationProject, 2015). Dikutip dari berbagai sumber dan salah satunya laman resmi Lembaga Administrasi Negara RI (<https://lan.go.id>) bahwa Indonesia akan mengedepankan kepemimpinan yang berkolaborasi dan terbuka guna berhasilnya menyikapi kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Ambiguity and Complexity*) dan juga BANI (*Brittleness, Anxiety, Non-Linearity and Incomprehensibility*).

Permasalahan yang muncul di Indonesia dalam kerja adalah seringkali karyawan tidak termotivasi atau tidak melakukan kewajiban pekerjaannya di kantor atau tugasnya dikarenakan budaya organisasinya yang meliputi atasan, rekan kerja, toleransi antar sesama karyawan, dan lainnya (Khanifah & Palupiningdyah, 2015). Karyawan memiliki kewajiban melakukan *in-role performance* di organisasi sehingga tujuan bersama organisasi dapat tercapai (Romahdona & Palupiningdyah, 2015). Menurut penelitian Romahdona & Palupiningdyah (2015), *in-role performance* didefinisikan sebagai kinerja yang ditunjukkan dalam aspek teknik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri yang dalam hal ini adalah ukuran kinerja yang terkait dengan seberapa baik seorang karyawan menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi kerjanya. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa dalam konsep *performance* terdapat 2 konsep umum, yaitu *in-role performance* dan *extra-role performance* yang keduanya jika dilakukan oleh karyawan dapat tercipta sinergi yang baik dan tercapainya tujuan bersama perusahaan.

Pada saat ini, semakin banyak populasi di dunia maka semakin bervariasi juga pengelompokan generasi yang muncul sehingga mendorong berbagai keunikan karakteristik individu dan gaya kepemimpinannya (Salahuddin, 2010) sehingga pengaruh terhadap karyawan atau anggota timnya dalam melakukan *in-role performance* (Romahdona & Palupiningdyah, 2015). Menurut Salahuddin (2010), salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi adalah mengenai seseorang efektif dalam memimpin organisasinya di era perbedaan generasi. Berdasarkan Laporan *World Population Prospect 2022*, diproyeksikan bahwa per 15 November 2022 jumlah penduduk di dunia adalah sekitar 8 miliar jiwa. Sedangkan jika melihat laporan dari data *World Population Review* per Q2 Februari 2023, diketahui total penduduk di dunia sebanyak 8.005.176.000 jiwa. Hal itu menunjukkan bahwa setiap tahunnya terjadi peningkatan populasi penduduk di dunia. Perkembangan populasi di dunia pun sejalan dengan pertumbuhan atau penambahan populasi di negara Indonesia tentunya. Negara Indonesia merupakan negara dengan tingkat pertumbuhan penduduk yang dikategorikan cukup tinggi di dunia. Pernyataan tersebut dikutip melalui Kompas.com, yaitu Indonesia merupakan urutan keempat didunia dengan jumlah pertumbuhan penduduk tertinggi di dunia. Adapula menurut Laporan *World Population Review 2023* yang menyatakan bahwa Indonesia mengalami pertumbuhan penduduk sebesar 0,74% dari tahun sebelumnya serta merupakan negara dengan populasi terbanyak keempat di

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dunia. Di sisi lain, menurut Laporan Worldmeters dinyatakan bahwa Indonesia mendominasi populasi di Asia Tenggara (40,9% penduduk di Asia Tenggara adalah penduduk Indonesia). Oleh karena itu, berdasarkan laporan tersebut, Indonesia dikatakan merupakan negara dengan penduduk terbanyak nomor 1 se-Asia Tenggara (berdasarkan Worldometer elaboration of the latest United Nations data tahun 2020).

Populasi penduduk yang cukup tinggi pastinya memunculkan berbagai kategori generasi (Salahuddin, 2010). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, generasi yang diakui di Indonesia ada 6 kategori, yaitu Pre-Boomer (lahir sebelum 1945), Baby Boomer (1946-1964), Gen X (1965-1980), Gen Y atau dikenal generasi Milenial (1981-1996), Gen Z (1997-2012), dan Post Gen Z atau biasa disebut dengan generasi Alfa (2013 – sekarang). Pada penelitian ini akan terfokus pada generasi X, Y, dan Z dikarenakan menurut Winasis (2018) menyatakan bahwa pada saat ini di dunia kerja didominasi oleh beberapa angkatan kerja yang berasal dari salah satunya ialah Generasi X dan Generasi Y. Peneliti menambahkan komponen Generasi Z mengingat pada tahun 2023 banyak dari Generasi Z yang sudah termasuk dalam usia produktif kerja. Hal ini pun menjadi keterbaruan nantinya pada penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya.

Perbedaan generasi dan kesenjangan usia tentunya berdampak pada perbedaan karakteristik dan cara pandang dari individu tiap generasi (Winasis, 2011). Penelitian Dea (2018) menyatakan mengenai diferensiasi usia merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan seorang individu memiliki perbedaan cara berpikir dan berperilaku yang dalam hal ini adalah OCB atau *Organizational Citizenship Behavior*. Karakteristik dari Generasi X cenderung dianggap lebih skeptis, mengedepankan *work life balance*, dan biasanya adalah generasi yang independen. Selain itu, Generasi X ini biasanya menghargai adanya penghargaan, materialistik, dan kurang menyukai cara kerja yang harus diawasi oleh atasan secara terus menerus (Winasis, 2011). Generasi X dinilai memiliki perilaku OCB di organisasi dikarenakan karyawan yang lebih berusia akan menunjukkan ketaatan yang lebih pada organisasi dan selain itu biasanya mereka adalah karyawan yang lebih loyal dan aktif berpartisipasi sehingga OCB pun tercipta walaupun hasilnya lebih rendah dibandingkan Generasi milenial (Dea, 2018).

Menurut Winasis (2011), Generasi Y memiliki karakteristik yang percaya diri, leluasa dalam menggunakan atau mengelola teknologi maupun internet, biasanya generasi ini juga dipandang lebih memiliki pengetahuan yang luas dan beragam serta Generasi Y ini juga dikenal sebagai generasi *social* serta *open-minded* (toleransi tinggi). Menurut penelitian Dea (2018), generasi ini cenderung memiliki perilaku OCB. Begitupula dengan penelitian Riyono (2018) yang menyatakan bahwa Generasi Y cenderung menunjukkan perilaku yang rela melakukan pekerjaan tambahan (*extra role*) dengan sukarela atau OCB.

Adapun perbedaan dengan Generasi Z diantara generasi lainnya, yaitu mereka cenderung ketergantungan satu sama lain, bebas, teknologi sangat melekat terhadap generasi ini, dan orientasi pada bekerja cepat baik itu *multitasking* ataupun bekerja secara efisien memanfaatkan teknologi, serta generasi ini memiliki kreativitas tinggi, pandangan global, personal, dan preferensi *out of the box* (Berkup, 2014). Thalaspitiya (2021) menyatakan bahwa adanya perbedaan generasi (*multigenerational*) di organisasi menjadi isu dan tantangan serta peluang bagi tim HR ataupun organisasi itu sendiri. Keberagaman tenaga kerja dalam hal generasi ini dapat menjadi momentum baik dalam organisasi namun juga dapat memberikan dampak negatif seperti konflik, *miscommunication*, penurunan semangat kerja, penurunan kualitas hubungan antar

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

sesama rekan kerja, dan lainnya (Thalgaspitiya, 2021; Winasis 2011). Pada penelitian Wardani (2019) menyatakan bahwa Generasi Z diketahui kurang memiliki perilaku OCB terhadap organisasi. Hal ini menurut peneliti dikarenakan karakteristik dari Generasi Z yang cenderung mempertimbangkan *reward* dengan pekerjaan yang dikerjakan atau bersikap realistik.

Pada masa kini pentingnya peran karyawan dalam menciptakan perilaku OCB dikarenakan menurut Arianto (2017), perilaku OCB yang didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang secara sukarela berkeinginan untuk membantu rekannya, bekerja secara maksimal melebihi peran dan tanggung jawabnya dengan maksud mencapai tujuan serta meningkatkan efektivitas organisasi namun tidak berkaitan secara langsung dengan adanya pemberian penghargaan (*reward*). Selain itu, OCB meningkatkan produktivitas antar rekan kerja, level manajerial, terjadinya penghematan penggunaan sumber daya, meningkatkan stabilitas performa organisasi, kemampuan beradaptasi organisasi dengan adanya perubahan lingkungan serta loyalitas karyawan di organisasi (Hendrawan,dkk, 2017). Sedangkan *in-role performance* pada karyawan pun sangat penting karena dapat menjadi pengukur tingkat performa pekerjaan pekerjaan dan tanggung jawabnya seorang individu di organisasi sehingga hasilnya sesuai dengan apa yang ingin dicapai (Dariman, 2016).

Cooperative leadership memiliki dampak besar pada OCB di organisasi atau perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan, *Cooperative leadership* berdampak signifikan terhadap beberapa hal seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB dan kinerja karyawan (Harwiki, 2016). Apabila memiliki gaya *cooperative leadership* yang suportif atau mendukung, para pemimpin yang kooperatif dapat menciptakan lingkungan yang memupuk kepercayaan organisasi di benak antar karyawan atau anggota organisasi, memiliki komunikasi terbuka, dan saling menghormati antar sesama dengan baik (Khanifah & Palupiningdyah, 2015). Hal ini nantinya akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku diskresi yang melebihi persyaratan pekerjaan formal mereka seperti akan terciptanya perilaku yang saling membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan tugas tambahan, dan berpartisipasi aktif dalam inisiatif organisasi. Oleh sebab itu, dengan adanya *cooperative leadership* akan menumbuhkan rasa memiliki dan kebersamaan di antara karyawan (Khanifah & Palupiningdyah, 2015). Hal tersebut akan mengarah pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan keinginan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan melalui OCB mereka.

Cooperative Leadership memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dalam *In-role performance* atau peran karyawan di organisasi. Hal tersebut dapat ditandai dengan adanya kolaborasi, dukungan, dan komunikasi terbuka yang harapan akhirnya akan membentuk lingkungan kerja yang positif yang mendorong keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan mempromosikan kerja tim, *cooperative leadership* akan mendorong koordinasi yang efektif dan berbagi informasi di antara anggota tim, yang mengarah pada peningkatan pelaksanaan tugas dan kinerja. Hasil penelitian sebelumnya menjabarkan tentang pengaruh dari *cooperative leadership* dengan *in role performance* tentang peningkatan *cooperative leadership* sejalan dengan peningkatan *work performance*. Artinya jika kepemimpinan meningkat, otomatis kinerja karyawan akan meningkat. Hal tersebut akhirnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Kurniawan, 2021). Pada akhirnya, karyawan akan merasa termotivasi,

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dihargai, dan diperlengkapi untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka sebaik mungkin yang akan mengarah pada peningkatan kinerja peran dan pencapaian tujuan organisasi.

Cooperative leadership memainkan peran penting dalam *sharing knowledge* untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi. *Cooperative leadership* dapat menciptakan lingkungan yang menghargai dan mendorong berbagi pengetahuan di antara karyawan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dapat dicapai dengan mempromosikan komunikasi terbuka antar karyawan, meningkatkan kepercayaan, dan saling menghormati. *Cooperative leadership* akan membantu untuk membangun ruang yang aman dan inklusif bagi individu untuk bertukar ide, wawasan, dan keahlian secara bebas. Selanjutnya, hal tersebut akan membuat karyawan secara aktif dalam menekankan pentingnya berbagi pengetahuan untuk pertumbuhan organisasi, inovasi, ataupun pemecahan masalah. *Cooperative leadership* dapat dibangun dengan memberi contoh secara berpartisipasi dengan aktif dalam praktik berbagi pengetahuan itu sendiri dan menyediakan sumber daya dan platform yang diperlukan untuk penyebaran pengetahuan yang efektif. Akibatnya, karyawan merasa termotivasi untuk menyumbangkan pengetahuan mereka dan menumbuhkan *sharing knowledge* yang meningkatkan informasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan di seluruh organisasi. Pada studi sebelumnya, didapatkan informasi bahwa *leadership* yang dilakukan secara *cooperative* akan mendukung perilaku bersuara dan berbagi pengetahuan di dalam organisasi (Chiang & Chen, 2020). Selain itu, juga ditemukan studi tentang pengetahuan yang terintegrasi sebagai hasil dari berbagi pengetahuan dan keterlekatan hubungan jaringan memainkan peran mediasi antara kepemimpinan yang integratif dan kinerja inovasi sinergi perusahaan (Zhang et al., 2018).

Sharing knowledge memiliki dampak besar dalam mendorong *collaboration behavior* atau kebiasaan berkolaborasi dalam organisasi. Ketika karyawan merasa terdorong dan didukung dalam berbagi pengetahuan dan keahlian mereka, hal tersebut akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berkolaborasi. Dengan bertukar ide, wawasan, dan informasi secara bebas, karyawan dapat memanfaatkan kekuatan dan pengalaman masing-masing dan mengarah pada kolaborasi dan pemecahan masalah yang lebih efektif. Selanjutnya, *sharing knowledge* juga mengurangi akan mengurangi hambatan antara departemen atau tim. Dengan mempromosikan kolaborasi antar tim akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, ketika karyawan memiliki akses ke banyak pengetahuan bersama akan berdampak pada pertumbuhan rasa kepemilikan dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama. Hal tersebut akan mengarah pada peningkatan kolaborasi dan sinergi di antara anggota tim. Pada studi sebelumnya ditemukan bahwa *sharing knowledge* secara positif mempengaruhi kepercayaan, kolaborasi, dan efektivitas tim dalam konteks pengaturan tim virtual (Alsharo et al., 2017). Pada akhirnya, *sharing knowledge* berfungsi sebagai katalis untuk *collaboration* yang memungkinkan organisasi memanfaatkan potensi penuh karyawan mereka dan mendorong inovasi dan kesuksesan.

Collaboration antara Generasi X, Y, dan Z berpotensi menjadi faktor mediasi dalam hubungan antara *Sharing knowledge* dan OCB. Kolaborasi antara generasi yang berbeda membawa perspektif, keterampilan, dan pengalaman yang unik sehingga kolaborasi dari setiap generasi dapat menghasilkan pertukaran pengetahuan dan ide yang luas dan tidak terbatas. Selanjutnya, *sharing knowledge* yang dibangun dalam suatu organisasi akan menghadirkan platform untuk kolaborasi antar generasi untuk berkembang. Hal ini dapat terbentuk melalui komunikasi dan kerjasama yang efektif

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

antar generasi yang berbeda untuk dapat belajar dari satu sama lain serta menggabungkan kekuatan dan wawasan mereka yang beragam untuk meningkatkan OCB. Selain itu, dengan adanya *sharing knowledge* antar generasi akan meningkatkan rasa persatuan, hormat, dan saling pengertian dalam suatu organisasi. Lingkungan yang kolaboratif ini akan mendorong karyawan untuk melampaui tanggung jawab pekerjaan formal mereka dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang menjelaskan bahwa OCB ternyata sepenuhnya memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan *sharing knowledge* (Jo & Joo, 2011). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kolaborasi antara Generasi X, Y, dan Z bertindak sebagai jembatan yang memanfaatkan *sharing knowledge* pada OCB yang memfasilitasi terjadinya suatu keterlibatan, inovasi, dan efektivitas organisasi.

Collaboration antara Generasi X, Y, dan Z dapat berfungsi sebagai faktor mediasi dalam *Sharing knowledge* terhadap *in-role performance* dalam organisasi. Setiap generasi memiliki unsur ketertarikannya sendiri sendiri yang berbeda dengan generasi lainnya. Dengan setiap generasi berkolaborasi satu sama lain akan menghasilkan budaya *sharing knowledge* dalam organisasi. Melalui kolaborasi yang efektif, para karyawan dari generasi yang berbeda dapat belajar dari satu sama lain dengan menggabungkan kekuatan dan bertukar pikiran untuk meningkatkan kinerja peran mereka. Selanjutnya, dari pertukaran pengetahuan dan keahlian memungkinkan karyawan memperoleh keterampilan baru, memperluas pemahaman mereka, dan beradaptasi dengan tuntutan yang berkembang dari organisasi. Apabila memanfaatkan pengetahuan dari berbagai generasi, organisasi dapat memanfaatkan kemampuan yang lebih luas dan meningkatkan kinerja peran secara keseluruhan yang berdampak pada *in role performance*. Pada penelitian sebelumnya ditemukan hasil bahwa berbagi pengetahuan atau *sharing knowledge* dapat mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik dalam organisasi dengan konteks teknologi digital (Deng et al., 2022). Dengan demikian, kolaborasi antara Generasi X, Y, dan Z bertindak sebagai katalis yang memediasi pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja peran individu dengan memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, sinergi, dan pemanfaatan keahlian yang beragam.

Menurut jurnal *Co-operative Innovation Project* (2015) dinyatakan pada jurnalnya bahwa gaya kepemimpinan yang kooperatif atau *cooperative leadership* dapat mendorong anggota timnya untuk terbuka dan berkolaborasi serta pemimpin tersebut dapat mengidentifikasi peran dan tanggung jawab tiap anggota sehingga karyawan menjalankan *in-role performance* nya. Namun, jurnal tersebut tidak menyatakan bahwa pemimpin dengan gaya *cooperative leadership* dapat mendorong juga sikap OCB. Sedangkan menurut peneliti, *cooperative leadership* seorang pemimpin mampu mendorong karyawannya untuk melakukan *in-role performance* lalu mendorong untuk melakukan OCB karena merasa dihargai dan kesuksesan Perusahaan adalah tanggung jawab bersama. Kemudian penelitian lain menyatakan bahwa adanya *collaboration behavior* dapat mendorong terjadinya *trust*, *teamwork*, dan *sharing knowledge* (Ahmed, dkk, 2016). Penelitian tersebut menurut peneliti jika di *explore* lebih lanjut dapat mendorong pula anggota organisasi atau karyawan untuk melakukan *in-role performance* dan OCB. Di sisi lain, jurnal dan penelitian sebelumnya hanya meneliti variabel-variabel dalam pengaruh langsung sehingga peneliti berhipotesis apabila variabel tersebut dimediasi maka dapat memberi pengaruh lain pada karyawan berupa perilaku *in-role performance* dan OCB. Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti bertujuan untuk meneliti gap dari penelitian sebelumnya berupa

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

variabel *in-role performance* dan OCB serta penggunaan variabel *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* menjadi variabel intervening. Selain itu, untuk menambah keterbaruan dan kontribusi maka peneliti akan meneliti variabel-variabel tersebut dalam lingkup kriteria Generasi X, Y, dan Z sebagai angkatan kerja pada masa kini yang mendominasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Cooperative Leadership

Fokus yang kuat ditempatkan pada kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama oleh model organisasi yang dikenal sebagai *cooperative leadership*. *Cooperative leadership* adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, para pemimpin yang kooperatif menghargai perbedaan pendapat dan mendorong komunikasi terbuka di antara anggota tim. Dengan membangun lingkungan kolaboratif yang individunya merasa terdorong untuk berbagi keahlian dan ide mereka, pemimpin ini membantu anggota timnya mengembangkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Pemimpin dengan gaya *cooperative leadership* menyadari bahwa menyatukan tim diperlukan agar organisasi berhasil. Menurut Liden et al. (2014), *cooperative leadership* mengutamakan pengembangan koneksi yang kuat dan terlibat dalam menumbuhkan budaya yang mendukung. Sebagai hasil dari dorongan kerja sama dan kolaborasi dari pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini, individu dapat mengembangkan kreativitas, produktivitas, dan kepuasan kerja dalam tim. Selain itu, *cooperative leadership* juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan yang memupuk rasa saling menghargai dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pada akhirnya, pemimpin dapat membuat suasana kerja yang baik dan bermanfaat di mana kontribusi setiap orang dihormati dan dihargai.

Sharing Knowledge

Sharing knowledge merupakan proses penyebaran informasi, wawasan, dan praktik terbaik terkait untuk proses keberlanjutan dalam suatu organisasi. Hal tersebut melibatkan berbagi pengalaman, dan strategi untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman, dan tindakan bersama sama untuk mengatasi tantangan yang akan muncul dalam *sharing knowledge*. Oleh karena itu, menciptakan budaya *sharing knowledge* sangat penting dalam mendorong kolaborasi dan mendorong inovasi dalam organisasi.

Collaboration Behavior

Collaboration behavior adalah proses bekerja sama menuju tujuan bersama dengan memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya dari individu atau kelompok. Hal tersebut melibatkan aksi yang aktif dan penyatuan kekuatan berbagai individu untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi memungkinkan proses kerja yang efektif dan telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam kesuksesan di berbagai organisasi (Scoular et al., 2020). Para individu yang melakukan kolaborasi akan berpartisipasi secara aktif untuk mencapai tujuan mereka (DiCerbo, 2014). Selanjutnya, lingkungan kolaboratif ditandai dengan adanya kepercayaan dan keinginan individu untuk melihat dari beragam sudut pandang. Dengan begitu, organisasi dapat memupuk kolaborasi dengan menciptakan struktur dan platform yang mendukung untuk berbagi ide dan mendorong kolaborasi dalam individu.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

In-Role Performance

In-role performance mengacu pada tugas, tanggung jawab, dan tugas terkait pekerjaan yang diharapkan dipenuhi oleh karyawan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan formal individu. Hal tersebut mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku khusus yang diperlukan untuk menjalankan fungsi individu untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi. Selain itu, *in-role performance* didefinisikan sebagai hasil yang diharapkan untuk organisasi dari pekerjaan yang dilakukan karyawan selama periode waktu (Motowidlo & Kell, 2013).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior didefinisikan sebagai perilaku sosial diskresioner yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan berkontribusi pada manajemen lingkungan yang lebih efektif di dalam organisasi (Boiral & Paillé, 2011). *Organizational citizenship behavior* dilakukan dengan melampaui tanggung jawab pekerjaan formal karyawan dan mencerminkan kesediaan individu untuk terlibat dalam perilaku yang mendukung kesejahteraan organisasi dan tujuannya. Selanjutnya, *organizational citizenship behavior* mencakup berbagai perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan. Perilaku tersebut dapat mencakup membantu rekan kerja dengan tugasnya, memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawan baru, menjadi sukarelawan untuk tanggung jawab tambahan, menunjukkan loyalitas dan komitmen organisasi, mempromosikan lingkungan kerja yang positif, dan berpartisipasi aktif dalam aktivitas yang meningkatkan reputasi atau citra organisasi.

HIPOTESIS PENELITIAN

Cooperative Leadership dan In-Role Performance

In role performance dalam organisasi memiliki dampak yang besar dari *cooperative leadership* menurut jurnal Co-operativeInnovationProject (2015). Dengan mendorong kerja tim, *cooperative leadership* akan mendorong koordinasi dan pertukaran informasi yang efisien di antara anggota tim yang akan meningkatkan pelaksanaan tugas dan kinerja individu dalam organisasi. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya dari Kurniawan (2021), digambarkan hubungan antara *cooperative leadership* dan *in role performance*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *cooperative leadership* dapat mempengaruhi *in role performance* dengan cara yang baik dan penting. Hal tersebut berakhir dengan *in role performance* dan pencapaian tujuan organisasi karena karyawan akan merasa terinspirasi, dihormati, dan diperlengkapi untuk melaksanakan kewajiban pekerjaan mereka seefektif mungkin. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis berikut:

H1: *Cooperative leadership* berpengaruh positif terhadap *In- role performance*

Cooperative Leadership dan Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *cooperative leadership*. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya dari Harwiki (2016) yang menemukan bahwa *cooperative leadership* memiliki pengaruh yang besar terhadap beberapa faktor, seperti budaya dalam organisasi, komitmen organisasi, perilaku anggota, dan kinerja karyawan. *Cooperative leadership* yang bersifat suportif dapat menumbuhkan budaya komunikasi terbuka yang saling menghormati dan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

memiliki kepercayaan organisasi. Oleh karena itu, *cooperative leadership* akan mendorong rasa persatuan dan kesatuan di antara tenaga kerja dan karyawan akan lebih termotivasi dan berdedikasi untuk *organizational citizenship behaviour* yang membantu perusahaan berhasil secara keseluruhan. Maka, peneliti merumuskan hipotesis:

H2: *Cooperative leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour*

Cooperative Leadership dan Collaboration Behavior

Penelitian Khanifah & Palupiningdyah (2015), keberhasilan perusahaan dapat didorong karena faktor budaya organisasi. Menurut Mufidah, Retno, dan Dyah (2018) gaya kepemimpinan seseorang menciptakan suatu budaya organisasi. Budaya organisasi yang tercipta karena gaya kepemimpinan (Khanifah & Palupiningdyah, 2015). Maka, apabila individu memimpin dengan *cooperative leadership* maka budaya yang tercipta ada keterbukaan, komunikasi satu sama lain dan kolaborasi (Khanifah & Palupiningdyah, 2015). Menurut teori *cooperative leadership perspective*, kolaborasi erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan ini. Hal itu juga didorong dengan jurnal *Cooperative Innovation Project* (2015) yang menyatakan bahwa *cooperative leadership* memberikan pengaruh pada terjadinya sikap kolaborasi yang dapat menyukseskan organisasi. Karena pemaparan tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis berikut:

H3: *Cooperative leadership* berpengaruh positif terhadap *collaboration behavior*

Collaboration Behavior dan Sharing Knowledge

Adanya sikap kolaborasi antara sesama rekan kerja dapat mendorong terciptanya *sharing knowledge* (Ahmed, dkk, 2016). Menurut penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa apabila Perusahaan melakukan *sharing knowledge* maka hal itu dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Chedid, dkk, 2019). Penelitian Chedid (2019) juga menyatakan adanya kolaborasi terdapat pengaruh hubungan dengan *sharing knowledge*. Hal tersebut mendorong peneliti beranggapan bahwa adanya pengaruh antar *collaboration behavior* dengan *sharing knowledge*. Kebiasaan berkolaborasi antar anggota organisasi cenderung akan memberikan rasa *trust* dan keterbukaan (Chedid, 2019) yang kemudian rasa percaya tersebut mendorong terjadinya *sharing knowledge* (Chedid, 2019). Maka, dengan pertimbangan penelitian sebelumnya dan pemaparan di atas, peneliti merumuskan hipotesis berikut:

H4: *Collaboration behavior* berpengaruh positif terhadap *sharing knowledge*

Sharing Knowledge dan In-Role Performance

Penelitian Nissen (2014) menghasilkan penemuan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku atau kebiasaan yang penting untuk diterapkan di organisasi karena jika kebiasaan ini ada di organisasi dapat menghasilkan proses inovasi antar anggota tim efisien. Hal ini mendorong untuk karyawan dapat terdorong melakukan *in-role performancenya*. Apabila individu menerima berbagai pengetahuan dari orang lain, maka semakin banyak ide yang masuk dan membantu individu untuk melakukan *in-role performance* nya (Rohman, 2023). Menurut penelitian yang dilakukan Rohman (2023) menghasilkan kesimpulan bahwa adanya pengaruh *sharing knowledge* terhadap peningkatan performa seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga peneliti merumuskan hipotesis bahwa *sharing knowledge* berpengaruh positif terhadap *in-role performance* tanpa mempertimbangkan perbedaan generasi.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H5: *Sharing knowledge* berpengaruh positif terhadap *in-role performance*

Sharing Knowledge dan Organizational Citizenship Behaviour

Penelitian dari Rohman (2023) menyatakan bahwa *sharing knowledge* dapat mendorong kinerja individu. Lalu dengan terjalannya komunikasi dan berbagi informasi antar sesama rekan kerja dapat menumbuhkan *trust* dan berdampak pada keterlibatan satu sama lain (Rohman, 2023). *Sharing knowledge* dan OCB memiliki pengaruh satu sama lain untuk meningkatkan kinerja karyawan yang kemudian nantinya dapat berdampak pada keberhasilan organisasi (Hanapi,dkk, 2020). Menurut Tarigan (2010), *sharing knowledge* tercipta karena komunikasi antar individu di organisasi yang kemudian saling berkembang dan saling berkomunikasi hingga tercipta hubungan baik dan intens. Berdasarkan pemaparan tersebut, hipotesis peneliti maka adanya rasa kepercayaan dan hubungan yang intens dari *sharing knowledge* antar karyawan akan menumbuhkan loyalitas sehingga OCB dapat tercipta.

H6: *Sharing knowledge* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Collaboration Behavior, Sharing Knowledge dan Cooperative Leadership dan (a) In-Role Performance, (b) Organizational Citizenship Behavior

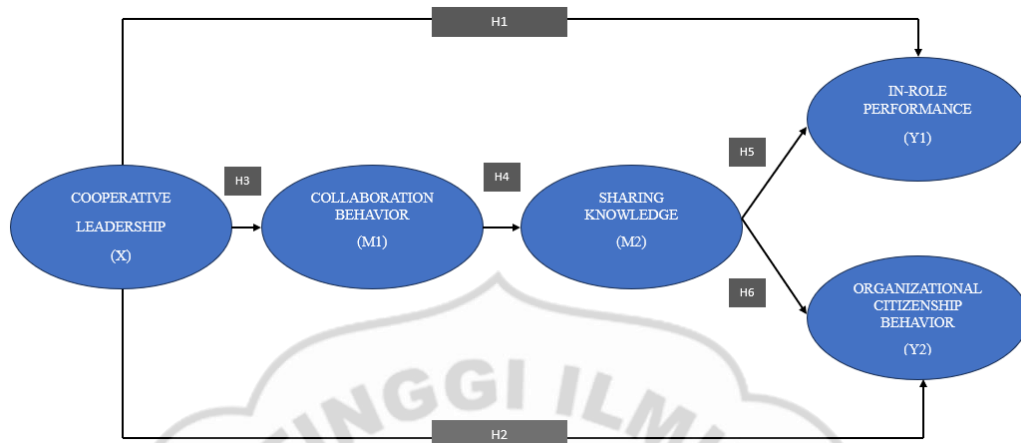
Penelitian Kurniawan (2021), menyatakan bahwa *cooperative leadership* memiliki hubungan dengan peningkatan *in role performance*. Apabila pemimpin yang kooperatif maka karyawan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai *jobdesc* dengan baik. Lalu, menurut penelitian Chedid (2019) menyatakan bahwa *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya karyawan menjalankan *in-role performance* nya dengan baik. Peneliti berasumsi bahwa apabila pemimpin yang kooperatif maka akan terjadi *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* sehingga karyawan akan termotivasi dan merasa perlu menjalankan *in-role performance* dengan baik. Dengan kata lain, dengan terjadinya *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* dapat memberikan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan individu yang kooperatif (*cooperative leadership*) terhadap *in-role performance* seseorang.

Kemudian, menurut penelitian Harwiki (2016) menyatakan bahwa *cooperative leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang suportif, terbuka, dan mengedepankan *people* sehingga karyawan merasa terinspirasi, dihormati, dan diperlengkapi untuk melaksanakan kewajiban pekerjaan mereka seefektif mungkin. Hal ini dapat mendorong karyawan menjadi loyal dan mendorong terjadinya perilaku OCB. Chedid (2019) mengungkapkan bahwa *collaboration behavior* di organisasi cenderung akan memberikan rasa *trust* dan keterbukaan yang kemudian rasa percaya tersebut mendorong terjadinya *sharing knowledge* dan yang menurut asumsi peneliti jika kebiasaan tersebut optimal dapat mendorong perilaku OCB. Peneliti lalu beranggapan atas konsep tersebut bahwa apabila pemimpin menggunakan gaya *cooperative leadership* di suatu organisasi, maka akan menciptakan perilaku *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* di kalangan karyawan sehingga karyawan melakukan *jobdesc*nya dan juga merasa dihormati sehingga berkembang lagi menjadi perilaku OCB. Oleh karena itu, peneliti merumuskan hipotesis berikut:

H7(a): *Collaboration behavior* dan *sharing knowledge* mampu memediasi pengaruh *cooperative leadership* terhadap *in-role performance*.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H7(b): *Collaboration behavior* dan *sharing knowledge* mampu memediasi pengaruh *cooperative leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.



Gambar 2.1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data

Sampel yang digunakan oleh peneliti sejumlah 150-200 responden. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan menetapkan kriteria responden, yaitu karyawan yang bekerja di perusahaan dan termasuk kategori Generasi X, Generasi milenial, maupun Generasi Z. Perolehan data penelitian ini dilakukan dengan metode menyebarkan kuesioner secara *online* melalui *link* kuesioner di *Google Form* dengan media *Whatsapp* dan Instagram serta melalui lisan pada rekan kerja. Pengukuran penelitian ini adalah dengan skala *Likert 5* poin.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Pria	167	51,5%
Wanita	157	48,5%
Total	324	100%

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)	Keterangan
17-26 tahun	127	39,2%	Gen Z
27-36 tahun	96	29,6%	Gen X
37-46 tahun	40	12,3%	Gen X
47-56 tahun	60	18,5%	Gen Y
57-66 tahun	1	0,03%	Gen Y
Total	324	100%	

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
---------------------	------------------	----------------

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

SD	0	0%
SMP	0	0%
SMA/K	64	19,8%
Diploma (D1/D2/D3)	65	20,1%
Sarjana (S1)	166	51,2%
Magister (S2)	29	9%
Total	324	100%

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah Responden	Persentase (%)
Menikah	144	44,4%
Belum Menikah	180	55,6%
Total	324	100%

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Durasi Total Pengalaman Kerja

Total Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 1 tahun	2	0,6%
1 tahun – 5 tahun	130	40,1%
6 tahun – 10 tahun	109	33,6%
11 tahun – 15 tahun	42	13%
16 tahun – 20 tahun	20	6,2%
>20 tahun	21	6,5%
Total	324	100%

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Durasi Bekerja di Perusahaan Saat Ini

Durasi Bekerja Saat Ini	Jumlah Responden	Persentase (%)
3 bulan – 1 tahun	32	9,6%
1,5 tahun – 3 tahun	101	31,2%
3,5 tahun – 5 tahun	69	21,3%
5,5 tahun – 7 tahun	34	10,5%
7,5 tahun – 10 tahun	47	14,5%
>10 tahun	42	13%
Total	324	100%

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi di Organisasi Saat Ini

Posisi	Jumlah Responden	Persentase (%)
Staff (front-line employee)	177	54,6%
Supervisor (first line manager)	94	29,0%
Manager menengah	36	11,1%

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

(middle manager)		
Manager Puncak (Top management)	17	5,2%
Total	324	100%

Uji Validitas

Uji validitas ini menguji ketepatan pada tiap item pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner. Peneliti menggunakan software SPSS dan alat pengujian berupa Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan analisis faktor KMO Bartlett's test sebagai dasar penilaian. Suatu item pernyataan pada kuesioner dianggap valid apabila factor loading $> 0,5$.

Tabel 4.8 Confirmatory Factor Analysis (CFA)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.942
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11337.5
		44
	df	703
	Sig.	.000

Uji Reliabilitas

Penelitian ini melakukan uji reliabilitas yang tujuannya untuk mengukur item pernyataan yang digunakan dalam kuesioner apakah reliabel atau tidak. Pengujian ini menggunakan software SPSS serta alat uji *Cronbach's alpha* dengan penilaian reliabilitas, yaitu sebesar $> 0,60$.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Cooperative Leadership</i> (CL)	0,921	Sangat Reliabel
<i>Collaboration Behavior</i> (CB)	0,865	Sangat Reliabel
<i>Sharing Knowledge</i> (SK)	0,886	Sangat Reliabel
<i>In-Role Performance</i> (IRP)	0,893	Sangat Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,939	Sangat Reliabel

Uji Hipotesis

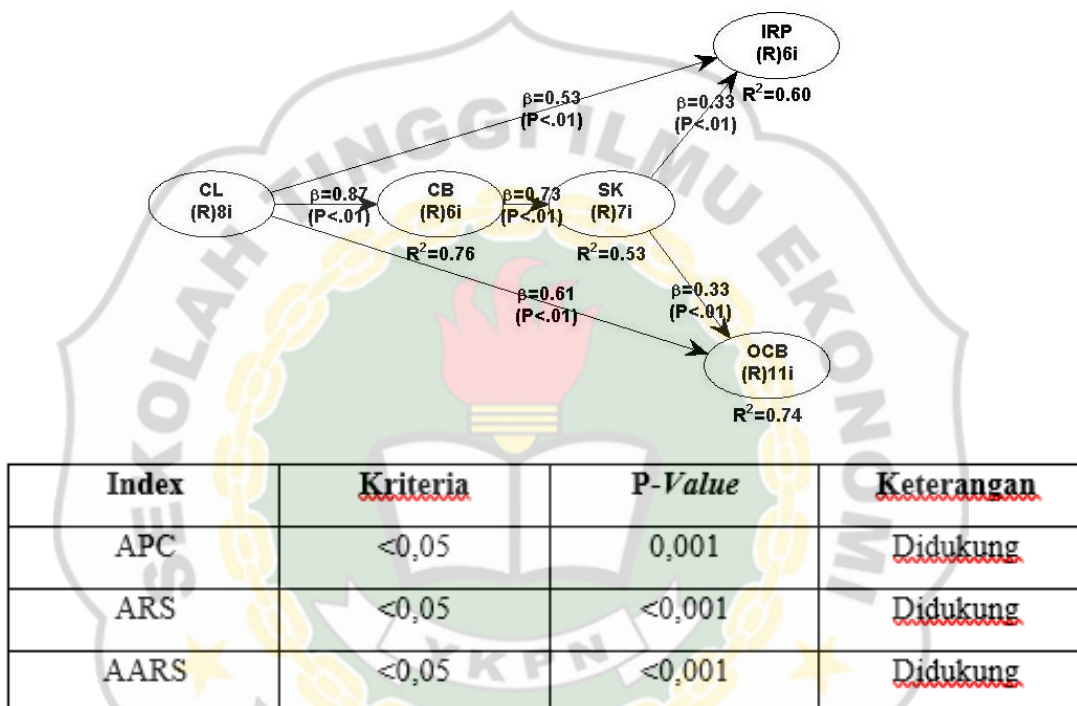
Uji Model Fit

Pengujian model *fit* atau dikenal sebagai uji kecocokan model dapat diperoleh melalui kriteria *goodness-of fit index* yang tujuannya untuk mengetahui apakah model penelitian cocok atau tidaknya dengan data yang digunakan pada penelitian. Peneliti menguji kecocokan model dari penelitian (model fit) menggunakan *goodness of fit index* dengan dasar kriteria Average Path Coefficient (APC) untuk menilai seberapa

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

besar hubungan antar variabel. Average Path Coefficient (APC) dinyatakan ideal apabila nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Selain itu peneliti menggunakan Average R-Square (ARS) untuk melihat seberapa besar variabel eksogen, endogen, dan mediasi. Average R-Square (ARS) dinyatakan baik jika nilai p-value lebih kecil daripada 0,05. Lalu yang terakhir peneliti juga menggunakan Average Adjusted RSquared (AARS) untuk melihat nilai ARS yang telah disesuaikan. Apabila Average Adjusted R-Squared (AARS) dinilai baik maka p-value nya harus lebih kecil daripada 0,05.

Tabel 4.10 Hasil Goodness of Fit Model



Uji Path

Uji *path* digunakan untuk mengetahui variabel *collaboration behavior* (CB) dan *sharing knowledge* (SK) dapat memediasi pengaruh *cooperative leadership* (CL) terhadap *in-role performance* (IRP) dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pengujian yang dilakukan peneliti untuk mengetahui hasil dari hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya menggunakan *software* WarpPLS versi 8.0 untuk mengolah, menganalisis, dan menarik kesimpulan dari data yang tersedia.

Gambar 4.1 Hasil Uji WarpPLS 8.0

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Goodness of Fit Model

Hipotesis		β	P-Value	Keterangan
H1	<i>Cooperative leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>in-role performance</i>	0,53	<0,01	Didukung
H2	<i>Cooperative leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,61	<0,01	Didukung
H3	<i>Cooperative leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>collaboration behavior</i>	0,87	<0,01	Didukung
H4	<i>Collaboration behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Sharing knowledge</i>	0,73	<0,01	Didukung
H5	<i>Sharing knowledge</i> berpengaruh positif terhadap <i>In-role performance</i>	0,33	<0,01	Didukung
H6	<i>Sharing knowledge</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,33	<0,01	Didukung
H7a	<i>Collaboration behavior</i> dan <i>sharing knowledge</i> mampu memediasi pengaruh <i>cooperative leadership</i> terhadap <i>in-role performance</i>	0,242	<0,001	Didukung
H7b	<i>Collaboration behavior</i> dan <i>sharing knowledge</i> mampu memediasi pengaruh <i>cooperative leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,241	<0,001	Didukung

PEMBAHASAN

Cooperative Leadership Berpengaruh Positif Terhadap In-Role Performance

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa variabel *cooperative leadership* (CL) berpengaruh positif terhadap *in-role performance* (IRP). Hasil tersebut karena β sejumlah 0,53 dan nilai P-Value nya sebesar <0,01 yang artinya nilai nya lebih kecil daripada 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis ini didukung atau **H1 didukung**. Hasil penelitian ini sejalan dengan jurnal CooperativeInnovationProject (2015) yang menyatakan ada kaitan antara *in-role performance* karena gaya memimpin dengan *cooperative leadership*. Kemudian, penelitian Kurniawan (2021) pun mendukung hasil ini dengan menyatakan bahwa hubungan variabel *cooperative leadership* dan *in role performance* menjelaskan jika *cooperative leadership* meningkat dalam organisasi maka *in role performance* akan mengikuti.

Cooperative Leadership Berpengaruh Positif Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian untuk hipotesis kedua ini menunjukkan hasil β adalah 0,61 dan P-Value <0,01 yang berarti *cooperative leadership* (CL) berpengaruh positif terhadap

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

organizational citizenship behavior (OCB) karena nilainya lebih kecil daripada 0,05. Sehingga, peneliti dapat mengartikan bahwa **H2 didukung**.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya dari Harwiki (2016) yang menyatakan *cooperative leadership* berpengaruh signifikan terhadap beberapa faktor, salah satunya seperti budaya dalam organisasi yang muncul atau tercipta karena gaya kepemimpinan. Peneliti beranggapan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *cooperative leadership* dapat memiliki pengaruh untuk mendorong seseorang melakukan OCB. Hal tersebut dikarenakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini karakteristiknya cenderung mengedepankan kolaborasi dan keterbukaan sehingga karyawan merasa dilibatkan dan merupakan anggota bagian kelompok yang kemudian mendukung untuk individu mengerjakan pekerjaannya dan lalu loyal dan tercipta perilaku OCB.

Cooperative Leadership Berpengaruh Positif Terhadap Collaboration Behavior

Pada hasil pengolahan data penelitian ini menyatakan bahwa *cooperative leadership* berpengaruh positif terhadap *collaboration behavior* karena dihasilkan β sebesar 0,87 dan nilai *P-Value* nya $<0,01$. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ini atau **H3 didukung**. Penelitian ini memiliki kesimpulan yang sama dengan penelitian sebelumnya, yaitu Mufidah, Retno, dan Dyah (2018) yang menyatakan gaya kepemimpinan seseorang menciptakan suatu budaya organisasi yang kemudian apabila individu memimpin dengan *cooperative leadership* maka budaya yang tercipta ada keterbukaan, komunikasi satu sama lain dan kolaborasi (Khanifah & Palupiningdyah, 2015).

Peneliti berasumsi bahwa pemimpin yang kooperatif dapat menciptakan perilaku karyawan yang bekerja saling berkolaborasi. Hal ini dikarenakan karakteristik dari gaya kepemimpinan *cooperative leadership* ini yang condong pada bekerja berkolaborasi dan komunikatif satu sama lain. Kemudian, dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut menciptakan budaya organisasi dan perilaku karyawannya untuk melakukan kolaborasi menjadi bagian dalam perusahaan atau organisasi.

Collaboration Behavior Berpengaruh Positif Terhadap Sharing Knowledge

Variabel *collaboration behavior* (CB) pada penelitian ini setelah melalui pengolahan data dihasilkan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh positif terhadap *Sharing Knowledge* (SK). Pernyataan tersebut dikarenakan hasil β sebesar 0,73 dan dari *P-Value* yang dihasilkan $<0,01$. Maka disimpulkan bahwa hipotesis ini didukung (**H4 didukung**).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Ahmed (2016) yang menyatakan bahwa sikap kolaborasi antara sesama rekan kerja dapat mendorong terciptanya *sharing knowledge*. Kemudian, penelitian Chedid (2019) juga menyatakan perilaku berkolaborasi antar anggota organisasi cenderung akan memberikan rasa *trust* dan keterbukaan yang kemudian secara tidak langsung rasa percaya tersebut mendorong terjadinya *sharing knowledge*.

Sharing Knowledge Berpengaruh Positif Terhadap In-Role Performance

Berdasarkan hasil pengujian data dengan WarpPLS 8.0 dihasilkan bahwa *Sharing Knowledge* (SK) berpengaruh positif terhadap *In-Role Performance* (IRP). Hal ini dilihat dari β nya sebesar 0,33 dan nilai *P-Value* $<0,01$ lebih kecil daripada 0,05 yang merupakan nilai ditetapkan sehingga dapat dikatakan Hipotesis ini didukung.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rohman (2023). Hasil penelitiannya menyatakan adanya pengaruh *sharing knowledge* terhadap peningkatan performa seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang seharusnya dilakukan individu tersebut. Peneliti berasumsi, apabila individu menerima berbagai pengetahuan dari orang lain, maka semakin banyak ide yang masuk dan membantu individu untuk melakukan pekerjaannya sesuai *jobdesc* yang individu tersebut miliki. Keterbukaan antar sesama rekan kerja untuk saling berbagi ilmu, tukar pikiran dan pemahaman dapat membantu individu untuk melakukan dan menyelesaikan *in-role performance* nya. Oleh karena itu, asumsi peneliti berdasarkan hasil olah data di atas maka disimpulkan **H 5 didukung**.

***Sharing Knowledge* Berpengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan hasil pengujian data dari penelitian ini, dihasilkan bahwa *Sharing Knowledge* (SK) memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil tersebut dapat dilihat dari β sebesar 0,33 dan nilai *P-Value* nya sebesar $<0,01$. Penelitian sebelumnya oleh Tarigan (2010), menyatakan bahwa *sharing knowledge* tercipta karena komunikasi antar individu yang kemudian menurut asumsi peneliti komunikasi tersebut jika terus berkembang akan menciptakan hubungan yang intens antar rekan kerja. Sehingga, peneliti berhipotesis bahwa rasa kepercayaan dan hubungan yang intens dari *sharing knowledge* antar karyawan akan menumbuhkan loyalitas karyawan sehingga OCB dapat tercipta. Kemudian, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti, menunjukkan bahwa *Sharing Knowledge* (SK) memiliki pengaruh dengan OCB. Sehingga dapat dikatakan bahwa **H6 didukung**.

***Collaboration Behavior* dan *Sharing Knowledge* Memediasi Pengaruh *Cooperative Leadership* Terhadap *In-Role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Hipotesis peneliti mengenai *Collaboration Behavior* dan *Sharing Knowledge* Memediasi Pengaruh *Cooperative Leadership* Terhadap *In-Role Performance* (H7a), berdasarkan hasil pengolahan data diketahui menghasilkan nilai β sebesar 0,24 dan *P-Value* sebesar $<0,001$ yang artinya lebih kecil daripada 0,05 sehingga hipotesis ini **(H7a) didukung**.

Hal tersebut konsisten dengan penelitian Chedid (2019) yang menyatakan bahwa perilaku kolaborasi dan *sharing knowledge* mampu memberikan pengaruh positif terhadap performa karyawan. Peneliti pun berhipotesis bahwa apabila pemimpin mengadopsi gaya *cooperative leadership* maka akan menciptakan budaya dan perilaku kolaborasi dan *sharing knowledge* sehingga nantinya karyawan akan termotivasi dan terdorong untuk melakukan *jobdesc* atau *in-role performance* dengan baik

Begitupula dengan hipotesis 7b mengenai *collaboration behavior* dan *sharing knowledge* mampu memediasi pengaruh *cooperative leadership* terhadap OCB yang hasil hipotesis ini didukung. Melihat dari hasil olahan data bahwa nilai β sebesar 0,24 dan *P-Value* sebesar $<0,001$.

Hasil kesimpulan hipotesis ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa *cooperative leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan "people" sehingga mendorong karyawan untuk melaksanakan kewajibannya secara efektif dan secara tidak langsung karyawan merasa "terlibat" dan "being included" di dalam organisasi sehingga karyawan loyal dan terjadi perilaku OCB karena pemimpin menghargai karyawan (Harwiki, 2016). Penelitian Chedid

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

(2019) juga menyatakan bahwa perilaku *collaboration* di organisasi cenderung akan memberikan rasa *trust* yang kemudian rasa percaya tersebut mendorong terjadinya *sharing knowledge* dan yang menurut asumsi peneliti jika kebiasaan tersebut menjadi budaya dapat mendorong perilaku OCB bagi karyawannya. Oleh karena itu, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa **H7b didukung**.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, F. (2016). The Role of Collaborative Culture in Knowledge . *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* . (Vol. 10 (2), 335-358).

Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>

Arianto, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*. Vol. 5 (3)

Balconi, M., Cassioli, F., Fronza, G., & Venutelli, M. E. (2019). Cooperative leadership in hyperscanning. Brain and body synchrony during manager-employee interactions. *Neuropsychological Trends*, 26, 23–44. <https://doi.org/10.7358/neur-2019-026-bal2>

Boiral, O., & Paillé, P. (2011). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>

Chedid, M. (2019). Knowledge-sharing and collaborative behaviour: An empirical study on a Portuguese higher education institution. *Journal of Information Science*. Volume 46, Issue 5. <https://doi.org/10.1177/0165551519860464>

Chiang, C.-F., & Chen, J. (2020). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 476–495. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1802391>

Co-operative Innovation Project (2023, Desember). Retrieved 2023, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://coopinnovation.files.wordpress.com/2015/12/gatekeepers-cip-final.pdf. Diakses Desember 2023.

Dea. (2018). Perbedaan organizational citizenship behaviour (ocb) pada generasi x dan generasi millennial. <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/id/eprint/3164>.

Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2022). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2021-0637>

DiCerbo, K. E. (2014). Game-Based Assessment of Persistence. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(1), 17–28. <https://www.jstor.org/stable/jeductechsoci.17.1.17>

Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hendrawan, hari, & indriyani. (2017). Organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan akademi maritim nusantara . *Jurnal universitas Muhammadiyah Semarang (unimus)*.

Jo, S. J., & Joo, B.-K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364. <https://doi.org/10.1177/1548051811405208>

Kamal, S. M. (2022). The Influence of Leadership Style and Motivation on Commitment and . *Hasanuddin Jour (Suwarno & Rizki, 2019)nal of Applied Business and Entrepreneurship (HJABE)*.

Kurniawan, M. A. (2021). The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 04(10). <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i10-09>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). *Job performance*. ResearchGate.x

Mufidah, R. D. (2018). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Budaya Organisasi Di Rumah Sakit Islam . *Jurnal UNISSULA*.

Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks. *The Academy of Management Journal*, 54(6), 1277–1297. <https://www.jstor.org/stable/41413619>

Rohman, A. (2023). The Role Of Knowledge Sharing, Social Media, and Trust in Job Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.

Romahdona, P. (2015). Pengaruh work-life balance dan job involvement pada in-role performance dengan affective commitment sebagai variabel mediasi. *Management analysis journal*.

Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>

Salahuddin. (2010). Generational Differences Impact . *Journal of Diversity Management* .

Scoular, C., Duckworth, D., Heard, J., & Ramalingam, D. (2020). Collaboration: Definition and Structure. *Assessment and Reporting*. https://research.acer.edu.au/ar_misc/39/

Suwarno, & rizki. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. *Jurnal transparansi hukum*.

Tarigan. (2010). Dampak sharing knowledge terhadap best operational practice melalui organizational citizenship behavior dan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*.

Winasis. (2011). Pengaruh sebaran generasi terhadap motivasi kerja di industri perbankan area tanah abang . *Jurnal jdm, vol. I*.

(Dea, 2018)Zhang, D., Sun, X., Liu, Y., Zhou, S., & Zhang, H. (2018). The Effects of

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Integrative Leadership on the Enterprise Synergy Innovation Performance in a Supply Chain Cooperative Network. *Sustainability*, 10(7), 2342.
<https://doi.org/10.3390/su10072342>

