

Table Of Content

Journal Cover	2
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

The Role of Servant Leadership, Organizational Support and Knowledge Sharing in Improving Tax Employee Performance

Peran Servant Leadership, Dukungan Organisasi dan Knowledge Sharing dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pajak

Jeffri Maulana, jeffrymaulana051@gmail.com, (0)

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Rifdah Abadiyah, rifdahabadiyah@umsida.ac.id, (1)

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

⁽¹⁾ Corresponding author

Abstract

This study aims to determine the effect of Servant Leadership and Organizational Support on Employee Performance with Knowledge Sharing as an intervening variable at DGT Tax Services Sidoarjo Barat. This research is a type of quantitative research with hypothesis testing. The sample used in this study were all employees of the West Sidoarjo Tax Service DJP as many as 148 employees. The sampling technique used the probability sampling method. The analytical tool used in this research is a path analysis technique with the help of software for the operating system called Smart-PLS (Partial Least Square) Version 3.2.9. The data used in this study are questionnaire data and data sourced from the DGT of Tax Services in West Sidoarjo. Data collection techniques using questionnaires, interviews, observations, and documentation. The results of this study prove that Hypothesis 1: Servant Leadership variable has a significant effect on Knowledge Sharing, while Organizational Support has a significant effect on Knowledge Sharing, and Knowledge Sharing has a significant effect on Employee Performance. Hypothesis 2: Servant Leadership variable has no significant effect on employee performance, while organizational support has a significant effect on employee performance. Hypothesis 3: Organizational Support Variable has no significant effect on Employee Performance through Knowledge Sharing as an intervening variable, while Servant Leadership has a significant effect on Employee Performance through Knowledge Sharing as an intervening variable

Published date: 2021-12-28 00:00:00

Pendahuluan

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan yang besar bagi Negara dan juga sumber dana yang penting bagi pembiayaan nasional. Pembangunan nasional yang sudah dicanangkan oleh pemerintah bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh rakyatnya dan menjadikan bangsa Indonesia sebagai suatu bangsa yang mandiri. Terkait dengan cita-cita untuk menjadi suatu bangsa yang mandiri, maka pemerintah harus mampu meningkatkan penerimaan Negara yang salah satunya berasal dari pajak.

Pentingnya pajak sebagai sumber pembiayaan pembangunan telah ditetapkan dalam berbagai produk perundang-undangan pemerintah, dalam neraca APBN misalnya telah ditentukan penerimaan Negara bersumber dari penerimaan dalam negeri dan penerimaan pembangunan. Penerimaan dalam negeri terdiri atas penerimaan minyak bumi dan gas alam, selain dari itu adalah penerimaan migas dan penerimaan yang berasal dari pajak. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan Kinerja adalah Servant Leadership.

Rasa kepemimpinan yang tinggi atau pengetahuan pemimpin yang lebih akan menciptakan kinerja yang sesuai bagi seorang pegawai sehingga, pegawai tersebut bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan menunjukkan kepada organisasi seberapa efektif kinerjanya. [1] menggambarkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani utamanya dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan *atmosfer dignity* (martabat) dan *respect* (hormat), membangun komunitas dan kerja tim, dan mendengarkan rekan dan karyawan. sepuluh karakteristik yang menggambarkan esensi dari seorang *Servant Leadership*. Karakteristik tersebut adalah mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran diri, persuasif, konseptual, memiliki visi, kemampuan melayani (*Stewardship*), komitmen terhadap perkembangan individu, dan membangun komunitas.

Dukungan Organisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi Kinerja. Adanya Dukungan Organisasi bertujuan agar hubungan antara pimpinan dan pegawai lebih erat sehingga mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. [2] mendeskripsikan, "*perceived organizational support is an employee belief that the organization cares for and values his or her contribution to the success of the organization.*" Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusinya demi kesuksesan organisasi. Menurut [2] "*perceived organizational support is the expectations of employee that organization appraise their contribution and works for their welfare as well.*" Dukungan organisasi merupakan ekspektasi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan pekerjaan yang pegawai lakukan dengan sebaiknya.

Kinerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut [3] ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, (1) kemampuan meliputi: bakat, minat, faktor kepribadian, (2) usaha yang dicurahkan meliputi: motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan tugas, (3) dukungan organisasi meliputi: pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja.

Selain faktor Servant Leadership dan Dukungan Organisasi diduga *Knowledge Sharing* juga mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu perusahaan atau organisasi tersebut. [3] menyatakan bahwa manajemen *knowledge* sesungguhnya berawal dan berdasarkan pada satu kata, yaitu berbagi-bersama (*share*). Oleh karena itu penulis memfokuskan praktek *knowledge sharing* sebagai bentuk penerapan *knowledge management* dalam penelitian ini. Studi yang dilakukan oleh [3] menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa budaya yang memungkinkan untuk berkomunikasi dan berpartisipasi merupakan hal yang penting bagi *knowledge sharing*. Namun penelitian yang berbeda ditemukan oleh [3] yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terjadinya *knowledge sharing* di kalangan dokter RSUD Haji Prov. Sulsel.

Berdasarkan dengan latar belakang yang diuraikan penulis di atas maka penulis melakukan pengembangan dengan merumuskan permasalahan penelitian ini menjadi pelaksanaan pemeriksaan perpajakan sebagai penerapan kewajiban pajak agar wajib pajak dapat patuh sesuai dengan peraturan yang ada dan perundang-undangan yang berlaku, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Servant Leadership dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel intervening pada djp pelayanan pajak sidoarjo".

Metode Penelitian

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Servant Leadership dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* yang berada di DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat yang terletak di Gelora Delta, Jl. Lkr. Bar., Wismarinadi, Magersari, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61212.

Populasi dan sampel

Populasi : Populasi yang menjadi target dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan di DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat yaitu sebanyak 148 karyawan.

Sampel : Metode pengumpulan sampel menggunakan *probability sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan 108 responden pegawai DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat dengan menggunakan teknik *random sampling* (sampling acak).

Jenis dan sumber data

Jenis data : Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data kuantitatif, yaitu berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan pengukuran *outer model* dan *inner model*.

Sumber data : Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh dengan cara menyebar kuesioner

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet. Dengan kuesioner tertutup dan terbuka, responden akan lebih leluasa dalam mengisi pertanyaan atau pernyataan yang terdapat di kuesioner sesuai dengan hati nurani pada setiap individu. Jawaban yang diperoleh dari responden akan diukur dengan menggunakan skala pengukuran skala *Linkert*. Skala *Linkert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena social.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu berupa program PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi (*Partial Least Square*) PLS. Dalam program PLS terdapat dua evaluasi model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*innermodel*).

a. Pengukuran Outer Model

Pengukuran outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Pengukuran outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity

Indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factory yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi >0.7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 -0,6 sudah dianggap cukup.

1. Composite Reliability

Data yang mempunyai nilai *composite reliability* $>0,7$ berarti mempunyai reliabilitas yang tinggi.

1. Average Variance Extracted

Nilai AVE yang diharapkan yaitu sebesar $> 0,5$

1. Cronbach Alpha

Uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,6$.

b. Pengukuran Inner Model

Model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model ini dapat dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai R-square untuk konstruk laten endogen. Ada beberapa macam uji yang dilakukan dalam *inner model*, uji tersebut adalah sebagai berikut:

Nilai R-Square atau Adjust R-Square

Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-square $\leq 0,70$ berarti model kuat; $\leq 0,45$ moderate; dan $\leq 0,25$ berarti model lemah.

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening maka dalam penelitian ini menggunakan program SmartPLS 3.0. Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Koefisien Jalur (*Path Coefficient*). Koefisien jalur memungkinkan untuk melihat hubungan langsung antar variabel maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model [4, p. 243]. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk hipotesis ditolak atau diterima menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

a) Hasil Analisis Variabel Eksogen

Kode	Item	Mean	Kriteria
X1	Pimpinan saya selalu mendengarkan kritik dan saran dari saya agar tercapainya tujuan yang telah di tetapkan.	3.648	Tinggi
X2	Pimpinan saya selalu membantu saya dalam melaksanakan pekerjaan.	3.222	Cukup
X3	Pimpinan saya selalu mempunyai visi atau pandangan jauh kedepan tentang kemajuan lembaga ini.	3.176	Cukup
X4	Pimpinan saya bisa merasakan apa yang di rasakan pegawainya dalam menjalankan tugas.	2.787	Cukup
X5	Pimpinan saya selalu menjaga emosinya saat memberikan perkerjaan kepada pegawainya. sedang mengalami kesulitan	2.704	Cukup
X6	Pimpinan saya selalu sadar akantindakan yang diberikan kepada pegawainya.	2.704	Cukup
X7	Pimpinan saya selalumempengaruhi pegawainya dalam memberikan pekerjaan.	3.519	Tinggi
X8	Pimpinan saya mampu untuk membangun kebersamaan dalam kelompok kerja di unit kerjakami.	3.556	Tinggi
X9	Pimpinan saya selalu memperhatikan setiap pertumbuhan yang dialami oleh pegawainya.	3.269	Tinggi

Table 1. Servant Leadership

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Servant Leadership termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 3.648 yang terdapat pada pernyataan dengan kode X1 yaitu "Pimpinan saya selalu mendengarkan kritik dan saran dari saya agar tercapainya tujuan yang telah di tetapkan". Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya Servant Leadership memberikan pengaruh yang tinggi terhadap pegawai [5].

Kode	Item	Mean	Kriteia
X1	Adanya prosedur yang jelas dalam mendistribusikan pekerjaan.	3.000	Cukup
X2	Atasan saya selalu menghargai kontribusi saya dalam lembaga ini.	2.731	Cukup
X3	Lembaga ini selalu memberikan reward yang sesuai dengan hasil kerja saya.	2.648	Cukup
X4	Lembaga ini tidak memberikan beban tugas yang berlebihan kepada saya.	2.944	Cukup
X5	Atasan saya memberikan arahan yang jelas ketika ada tugas yang harus diselesaikan.	3.519	Tinggi
X6	Lembaga ini selalu tepat waktu ketika memberikan gaji kepada pegawainya.	3.556	Tinggi

Table 2. Dukungan Organisasi

b. Hasil Analisis Variabel Z

Kode	Item	Mean	Kriteia
X1	Saya aktif dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan membagi pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerjasaya.	3.269	Cukup
X2	Saya selalu berbagi pengalaman dengan rekan kerja saya	2.889	Cukup
X3	Saya selalu memahami rekan kerja saya ketika akan melakukan pekerjaan	3.380	Cukup
X4	Rekan kerja saya selalu membagi pengetahuannya ketika saya kesulitan dalam pekerjaan	2.519	Cukup
X5	Pengalaman yang dimiliki rekan kerja saya selalu membantu saya dalam melakukan pekerjaan	3.046	Tinggi
X6	Saya dan rekan kerja saya selalu memahami satu sama lain ketika akan melakukan pekerjaan	2.944	Tinggi

Table 3. Knowledge Sharing

Kode	Item	Mean	Kriteia
X1	Saya merasa kemampuan	3.250	Cukup

	kerja saya meningkat.		
X2	Saya puas dengan hasil kerja yang telah diselesaikan.	3.704	Tinggi
X3	Saya selalu on time dalam melaksanakan pekerjaan.	3.324	Cukup
X4	Ketelitian merupakan prioritas saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	3.491	Tinggi
X5	Saya tidak	3.435	Tinggi

Table 4.

menggantungkan pekerjaan saya kepada pegawai lainnya.			
X6			

Table 5.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja Karyawan termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan nilai sebesar 3.704 yang terdapat pada pernyataan dengan kode X2 yaitu "Saya puas dengan hasil kerja yang telah diselesaikan". Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya Kinerja Karyawan memberikan pengaruh yang tinggi terhadap pegawai.

2. Analisis Data dan Penelitian

a). Outer model

Convergent Validity

Dukungan Organisasi (X2)		Kinerja Karyawan (Y)	Knowledge Sharing (Z)	Servant Leadership (X1)
X1.2	0,735			
X1.3	0,794			
X1.4	0,834			
X1.5	0,862			
X1.6	0,899			
X1.7	0,827			
X1.9	0,780			
X2.1	0,831			
X2.2	0,904			
X2.3	0,925			
X2.4	0,754			
X2.6	0,743			
Y.1	0,837			
Y.3	0,820			
Y.5	0,722			
Y.6	0,819			
Z.1	0,857			
Z.2	0,815			
Z.4	0,778			
Z.5	0,822			
Z.6	0,832			

Table 6. Outer Loading

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua nilai *outer loading* diatas 0,7. Hal tersebut berarti bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai validitas konvergen yang cukup baik [2].

Composite Reliability

Reliabilitas Komposit
Dukungan Organisasi (X2)
Kinerja Karyawan (Y)
Knowladge Sharing (Z)
Servant Leadership (X1)

Table 7. Composite Reliability

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *composit reliability* untuk semua konstruk adalah diatas 0,7, yang menunjukkan bahwa semua konstruk untuk semua kriteria dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria yang reliabel [2].

Average Variance Extracted

Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	
Dukungan Organisasi (X2)	0,697
Kinerja Karyawan (Y)	0,642
Knowladge Sharing (Z)	0,675
Servant Leadership (X1)	0,672

Table 8. Rata-Rata Varians Diesttrak (AVE)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE pada semua konstruk dalam model penelitian diatas 0,5. Dalam penelitian ini semua konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* rata-rata diatas 0.6.

Cronbach Alpha

Cronbach's Alpha	
Dukungan Organisasi (X2)	0,889
Kinerja Karyawan (Y)	0,812
Knowladge Sharing (Z)	0,879
Servant Leadership (X1)	0,918

Table 9. Cronbach Alpha

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada semua konstruk dalam model penelitian diatas 0,6. Dalam penelitian ini semua konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* rata-rata diatas 0,8 [2].

b) Inner Model

Pengukuran model ini dilakukan dengan menggunakan uji bootstrapping yang dapat dilihat pada R-Square. Uji R-Square dilakukan untuk menguji seberapa besar kemampuan model variabel eksogen untuk menjelaskan variabel endogen. Hasil proses PLS Alogarithm untuk nilai R-Square dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Gambar 4.2 Model Stuktural (*Inner Model*)

R Square
Kinerja Karyawan (Y)

Knowladge Sharing (Z)

Table 10. Hasil Uji R-Square

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,704. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentasi besarnya nilai perusahaan dapat dijelaskan oleh Servant Leadership dan Dukungan Organisasi besarnya presentasi sebesar 70,4%. Kemudian untuk nilai R-Square yang diperoleh dari variabel knowladge sharing sebesar 0,836. Nilai tersebut menjelaskan bahwa struktur modal dapat dijelaskan oleh Servant Leadership dan Dukungan Organisasi 83,6%. Adapun rumus yang digunakan untuk perhitungan nilai R-Square adalah sebagai berikut :

$$R\text{-Square} = 1 - (\sqrt{1 - \rho^2} \times \sqrt{1 - \rho^2})$$

$$= 1 - (\sqrt{1 - 0,704} \times \sqrt{1 - 0,836})$$

$$= 1 - (0,504 \times 0,301)$$

$$= 1 - 0,152$$

$$= 0,848$$

Berdasarkan perhitungan rumus di atas, diperoleh nilai R-square sebesar 0,848. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat di jelaskan oleh model dan variabel yang digunakan dalam penelitian adalah sebesar 84,8%. Sedangkan sisanya sebesar 15,2% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

3. Uji Hipotesis Direct Effect dan Indirect Effect

Berdasarkan data yang telah diolah maka diperoleh hasil yang dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis secara langsung atau *direct effect* pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai T-Statistics > 1,96 dan nilai P-Values < 0,05 [4]. Sedangkan untuk mengetahui adanya pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* dengan melihat jika nilai probabilitas (p-value) kurang dari 0,05 dan nilai T-Statistics > 1,96 maka diketahui terdapat *indirect effect* variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis secara langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui pengukuran *innermodel*.

Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,378	0,387	0,104	3,642
Dukungan Organisasi (X2) -> Knowladge Sharing (Z)	0,453	0,450	0,086	5,294
Knowladge Sharing (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,333	0,316	0,151	2,199
Servant Leadership (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,162	0,169	0,157	1,033
Servant Leadership (X1) -> Knowladge Sharing (Z)	0,492	0,496	0,083	5,920

Table 11. Hasil Uji Hipotesis Direct Effect

1. Hipotesis Pertama : Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, dapat diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis secara langsung atau direct effect dalam penelitian ini adalah hipotesis pertama ditolak karena variabel servant leadership terhadap variabel kinerja karyawan tidak terbukti signifikan dengan nilai T-Statistics kurang dari 1.96 yaitu sebesar 1,033 dan nilai P-Values lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,302. Maka dapat diartikan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh antara servant leadership terhadap kinerja karyawan atau Ha tidak terbukti atau ditolak dan H0 diterima yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan diterima.

2. Hipotesis Kedua : Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kemudian hipotesis kedua diterima karena variabel dukungan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan terbukti signifikan dengan memiliki nilai T-Statistics lebih dari 1.96 yaitu sebesar 3,642 dan nilai P-Value kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Maka dapat diartikan bahwa variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis kedua Ha yang menyatakan terdapat pengaruh antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti atau diterima dan H0 ditolak.

3. Hipotesis Ketiga : Pengaruh Servant Leadership terhadap Knowledge Sharing

Hipotesis ketiga diterima karena variabel servant leadership terhadap variabel knowledge sharing terbukti signifikan dengan memiliki nilai T-Statistics lebih dari 1.96 yaitu sebesar 5,920 dan nilai P-Values kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Maka dapat diartikan bahwa variabel servant leadership berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing. Oleh karena itu, hipotesis ketiga Ha yang menyatakan terdapat pengaruh antara servant leadership terhadap knowledge sharing terbukti atau diterima dan H0 ditolak.

4. Hipotesis Keempat : Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Knowledge Sharing

Selanjutnya hipotesis keempat diterima karena variabel dukungan organisasi terhadap variabel knowledge sharing terbukti signifikan dengan memiliki nilai T-Statistics lebih dari 1.96 yaitu sebesar 5,294 dan nilai P-Values kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Maka dapat diartikan bahwa variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing. Oleh karena itu, hipotesis keempat Ha yang menyatakan terdapat pengaruh antara variabel dukungan organisasi terhadap variabel knowledge sharing terbukti atau diterima dan H0 ditolak.

5. Hipotesis Kelima : Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis kelima diterima karena variabel knowledge sharing terhadap variabel kinerja karyawan masih signifikan dengan memiliki nilai T-Statistics lebih dari 1.96 yaitu sebesar 2,199 dan nilai P-Values kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,028. Maka dapat diartikan bahwa variabel knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kelima Ha yang menyatakan terdapat pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawan terbukti atau diterima dan H0 ditolak.

Berikutnya adalah hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung atau *Indirect Effect* yang diperoleh dari *Spesific Indirect Effect* pada program SmartPLS 3.0 dalam penelitian ini melalui pengukuran inner model adalah sebagai berikut :

Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Dukungan Organisasi (X2) -> Knowledge Sharing (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,151	0,143	0,077	1,964
Servant Leadership (X1) -> Knowledge Sharing (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,164	0,156	0,077	2,118

Table 12. Hasil Uji Hipotesis Indirect Effect

Berdasarkan tabel 4.12 diatas, dapat diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung atau indirect effect dalam penelitian ini adalah hipotesis keenam tidak diterima karena variabel dukungan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel knowledge sharing terbukti tidak signifikan dengan memiliki nilai T-Statistics lebih dari 1.96 yaitu sebesar 1,964 dan nilai P-Values lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,050. Maka dapat diartikan bahwa variabel dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, hipotesis Ha yang menyatakan tidak terbukti pengaruh antara dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening terbukti atau ditolak dan H0 diterima.

Terakhir hipotesis ketujuh diterima karena variabel servant leadership terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel knowledge sharing terbukti signifikan dengan memiliki nilai T-Statistics lebih dari 1.96 yaitu sebesar 2,118 dan nilai P-Values kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,035. Maka dapat diartikan bahwa variabel servant leadership terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel knowledge sharing sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, hipotesis Ha yang menyatakan terdapat pengaruh antara spiritualitas terhadap kinerja melalui pemberdayaan terbukti signifikan atau diterima dan H0 ditolak.

Pembahasan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan hasil pengujian menggunakan alat *SmartPLS* 3.0 yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diketahui seberapa besar Pengaruh Servant Leadership Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Intervening Pada Djp Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat”

1. Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa secara langsung variabel Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Artinya, Servant Leadership di DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat tidak menjamin meningkatkan kinerja pengurus.

Servant leadership pada DJP Pelayann Pajak Sidoarjo Barat belum diterapkan dengan baik. Berdasarkan tanggapan responden masih terdapat pegawai yang belum memahami karakteristik pemimpinnya, masih ada yang perlu di bimbing, kepala kantor masih kadang enggan berkomunikasi terkait masalah pekerjaan yang dialami pegawainya.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang di lakukan oleh [3] yang berjudul pengaruh servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu mengatakan langsung bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian diatas bahwa servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Berdasarkan hasil analisis statistik menjelaskan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan terbukti. Artinya, semakin baik Dukungan Organisasi maka Kinerja Karyawan yang ada di DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat juga akan baik.

Artinya penerapan dukungan organisasi pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat sudah diterapkan dengan baik. Hal ini terbukti dengan dukungan atasan yang dapat mempengaruhi pegawainya, keadilan organisasi yang bersifat adil atas pegawainya dalam melakukan pekerjaan dan penghargaan organisasi yang sebagai penunjang dalam memperoleh kinerja yang baik. Karyawan juga memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri dengan prosedur yang ada di perusahaan. Kemudian hasil pekerjaan akan berdampak pada masyarakat, rekan dan lingkungan sehingga atasan akan selalu melakukan evaluasi hasil kerja pegawai dan memberikan penilaian tersebut sebagai evaluasi dalam penyelesaian pekerjaan selanjutnya.

Penelitian didukung penelitian terdahulu yang di lakukan oleh [6] yang berjudul pengaruh dukungan organisasi, komitmen afektif dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja karyawan PT. Nur medinah Intermedia mengatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Nur Medinah Intermedia. Hal ini berarti bahwa ketika organisasi telah memberikan dukungan kepada karyawan saat menjalankan tugas dan fungsinya didalam organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat.

3. Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Berdasarkan hasil analisis statistik menjelaskan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Servant Leadership terhadap *Knowledge Sharing* terbukti. Artinya, semakin baik Servant Leadership yang di jalankan maka *Knowledge Sharing* yang ada di DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat juga akan baik.

Maka dari itu, kantor pelayanan pajak Sidoarjo barat harus mampu memberikan keunggulan pada kualitas pelayanan pimpinan. Hal ini dibuktikan dengan kualitas pelayanan pimpinan kantor pelayanan pajak Sidoarjo barat tidak akan mengalami kesalahan pada pendekatan pegawainya, serta dapat sejalan dengan meningkatnya knowledge sharing dimana pimpinan harus menyadari kedekatan dengan para pegawainya. Sebab knowledge sharing merupakan budaya yang harus ada di setiap perusahaan dimana tidak hanya dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai tetapi pegawai terhadap pegawai lainnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian di lakukan oleh [7] yang berjudul pengaruh shared leadership terhadap berbagi pengetahuan dalam tim mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan tim yang mengatakan bahwa kepemimpinan berdampak besar bagi perusahaan dengan di jalankannya berbagi pengetahuan.

4. Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Berdasarkan hasil analisis statistik menjelaskan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Knowledge Sharing* terbukti. Artinya, jika Dukungan Organisasi dijalankan dengan baik maka *Knowledge Sharing* yang ada di DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat juga akan baik.

Maka dari itu, kantor pelayanan pajak Sidoarjo barat harus menerapkan dukungan organisasi dengan baik supaya pegawai kantor bisa meningkatkan kinerjanya dengan didukung langsung oleh organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [8] yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan knowledge management sebagai variabel intervening mengatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan dukungan organisasi terhadap knowledge management atau bisa juga knowledge sharing.

5. Knowledge Sharing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Hal ini dikarenakan semakin banyak pegawai melakukan *Knowledge Sharing* dengan baik, maka mereka semakin faham jika pekerjaan yang mereka lakukan penting dan membantu sesama pegawai serta mempunyai tanggung jawab yang besar dan akan berdampak baik untuk dirinya sendiri, pegawai lainnya maupun organisasi. Maka dari itu, pegawai lebih menikmati pekerjaannya dan bisa meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Hal ini juga sependapat dengan teori [9] menyatakan bahwa knowledge sharing berhubungan erat dengan budaya organisasi dimana juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja. Bagaimana tidak, pegawai juga membutuhkan knowledge sharing agar bisa dengan mudah meningkatkan kinerjanya. Ketika pegawai tidak mendapat knowledge sharing maka akan sulit memaksimalkan kinerja sehingga bisa berdampak buruk terhadap kinerjanya kedepan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu berjudul pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawan yang di lakukan oleh [10] mengatakan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Hal ini dikarenakan Dukungan Organisasi kurang mendukung dan akan menurunkan Kinerja Karyawan meskipun dengan dibarengi oleh *Knowledge Sharing* yang baik juga. Artinya, jika hanya mengandalkan *Knowledge Sharing* saja tanpa di barengi Dukungan Organisasi yang baik, maka Kinerja Karyawan tidak akan berjalan dengan maksimal.

Jadi, kantor pelayanan pajak Sidoarjo barat sangat tepat menerapkan dukungan organisasi terhadap pegawainya agar bisa meningkatkan kinerja pegawai kantornya dengan cara melakukan knowledge sharing yang dimana bisa berpengaruh langsung terhadap pegawainya agar pegawai bisa lebih mudah untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu berjudul pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan knowledge management sebagai variabel intervening yang dilakukan oleh [8] mengatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini juga di buktikan dengan melalui knowledge management atau knowledge sharing bisa berpengaruh signifikan dengan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Hal ini dikarenakan Servant Leadership sangat mendukung dan akan meningkatkan Kinerja Karyawan dengan dibarengi oleh *Knowledge Sharing* yang baik juga. Artinya, jika hanya mengandalkan *Knowledge Sharing* saja tanpa di barengi Servant Leadership yang baik, maka Kinerja Karyawan tidak akan berjalan dengan maksimal.

Maka dari itu, pentingnya kepemimpinan melayani dalam organisasi berdampak baik terhadap organisasi tersebut. Hal ini dibuktikan dalam penelitian ini menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan dengan melakukan knowledge sharing sebagai jembatan pimpinan terhadap pegawainya dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawainya agar terus meningkat.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh [11] yang berjudul Pengaruh *Knowledge Sharing*, *Self Leadership*, dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai pada badan kesatuan bangsa, politik, dan perlindungan masyarakat kabupaten Karangasem mengatakan bahwa leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian di atas dapat diketahui seberapa besar pengaruh servant leadership dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening pada DJP Pelayanan Pajak Sidoarjo Barat. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan program SmartPLS 3.0 dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel servant leadership berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing.
4. Variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing.
5. Variabel knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Variabel dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing.
7. Variabel servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing.

References

1. A. Ajis, S., Wahyuni Adda, H., & Wirastuti, W. (2017). Pengaruh servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama palu (KPP PRATAMA PALU). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12.
2. Afipuddien, & Sugiyono. (2017). Pengaruh dukungan organisasi, komitmen afektif dan perilaku ekstra peran terhadap kinerja karyawan PT. Nur Medinah Intermedia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11.
3. Andra, R., & Utami, H. (2015). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8.
4. Aulia, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15.
5. Mangundjaya, W. (2011). Persepsi dukungan organisasi versus kepuasan kerja dan perannya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9.
6. Mustomi, D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan Terhadap Knowledge Sharing. *Manajemen Administrasi*, 9.
7. Primajaya, D. (2015). Pengaruh motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PERTAMINA (PERSERO) UPMS IV. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 14.
8. Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. alfabeta.
9. Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabeta
10. Susanti, R., & Wimbarti, S. (2012). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Persepsi Atas Dukungan Organisasi terhadap Knowledge Sharing dan Jenis Kelamin sebagai Moderator pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Kandatel Yoyakarta. *Jurnal Psikologi*, 13.
11. Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 9.
12. Palupiningdyah, & Muhammad Aji. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5.
13. Indi Djastuti, & Haqqi Ilmaniar. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Knowledge Management sebagai variabel Intervening di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya. *Diponegoro Journal of Management*, 7.
14. Efendi, Adnan. (2018). Pengaruh Shared Leadership terhadap Berbagi Pengetahuan dalam tim. *Management Journal*, 8.
15. Lusdiyanti, Evi Siwi. (2011). Analisis Pengaruh Dukungan Pimpinan dan Dukungan Organisasi pada Kinerja dan Komitmen Afektif Karyawan PT. Inka Madiun. *Riset Manajemen & Akuntansi*, 2.