

# Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan, Komitmen Afektif terhadap Berbagi Pengetahuan: Peran Moderasi Budaya Kolaborasi

Febrie Sani Pangaribuan, Alice Salendu

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia

e-mail: Febriesp86@gmail.com, alice.salendu@gmail.com

## Abstract

*Companies will get many benefits if they encourage employees to share their knowledge. Knowledge-sharing activities will improve individual, team, and company performance. The purpose of this study is to investigate the mediating role of affective commitment between empowering leadership and knowledge sharing as well as the moderating role of collaborative culture between empowering leadership and knowledge sharing mediated by affective commitment using data collected from 84 employees in X company by accidental sampling technique. The scales of measurement adopted were empowering leadership scales (Yun et al., 2006), affective commitment scales (Rhoades & Eisenberger, 2001), collaborative culture scales (Pérez López et al., 2004), and knowledge sharing scales (Hooff & Ridder, 2004). The results find the full mediating role of affective commitment and show that empowering leadership significantly impacts knowledge sharing ( $\beta = 0.20$ ;  $SE = 0.108$ ;  $95\%CI [0.513.0.475]$ ). There is no conditional role of collaborative culture on the interaction of leadership empowerment, affective commitment, and knowledge sharing ( $\beta=0,058$ ;  $p>0,05$ ;  $95\%CI [-0,115.0,189]$ ). Companies can encourage employees to share their knowledge by empowering leadership, as this leadership style can build knowledge transfer among employees by creating affective commitment*

**Keywords:** Knowledge sharing, Collaborative culture, Empowering leadership.

## Abstrak

Perusahaan akan memperoleh banyak manfaat jika perusahaan dapat mendorong karyawan berbagi pengetahuan. Kegiatan berbagi pengetahuan akan meningkatkan kinerja individu, tim maupun perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi komitmen afektif antara kepemimpinan yang memberdayakan dan perilaku berbagi pengetahuan, serta peran moderator budaya kolaboratif antara kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan yang dimediasi oleh komitmen afektif. Penelitian ini menggunakan desain cross sectional. Data dikumpulkan dari karyawan di perusahaan X sebanyak 84 responden, dengan menggunakan teknik sampling insidental. Kuesioner yang digunakan adalah skala *empowering leadership* (Yun dkk, 2006), skala komitmen afektif (Rhoades dkk, 2001), skala budaya kolaborasi (López dkk, 2004), dan skala berbagi pengetahuan (Hooff dan Ridder, 2004). Hasil penelitian menunjukkan adanya peran mediasi penuh komitmen afektif terhadap kepemimpinan yang memberdayakan mempengaruhi berbagi pengetahuan ( $\beta = 0,20$ ;  $SE=0,108$ ;  $95\%CI [0,513.0,475]$ ). Tidak adanya peran kondisional budaya kolaborasi terhadap interaksi kepemimpinan yang memberdayakan, komitmen afektif, berbagi pengetahuan ( $\beta=0,058$ ;  $p>0,05$ ;  $95\%CI [-0,115.0,189]$ ). Perusahaan dapat mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuannya dengan kepemimpinan yang memberdayakan, karena gaya kepemimpinan ini dapat membangun transfer pengetahuan dengan menciptakan komitmen afektif.

**Kata kunci:** Berbagi Pengetahuan, Budaya Kolaboratif, Kepemimpinan yang memberdayakan.

## I. Pendahuluan

Perusahaan selalu dihadapkan pada tantangan baik dari dalam perusahaan maupun dari lingkungan eksternal. Tantangan dapat diprediksi oleh perusahaan, namun bisa saja hal ini terjadi tanpa diperkirakan oleh perusahaan. Tantangan bersifat ambigu, kompleksitas, dan tidak pasti (Zhou & Li, 2012). Oleh sebab itu, karyawan sebagai sumber daya perusahaan membutuhkan skill, kompetensi untuk menghadapi tantangan, dan perubahan yang ada.

Pengetahuan adalah salah satu sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai bahan informasi dan referensi dalam melakukan pekerjaan serta dalam menghadapi tantangan.

Setiap karyawan membawa pengetahuan yang beragam dan berbeda antara satu sama lain. Keberagaman pengetahuan karyawan menjadi landasan bekal untuk menciptakan perusahaan yang dapat bertahan (Li dkk. 2021), peningkatan performa, dan kompetisi perusahaan jangka panjang (Bavik dkk., 2018). Perusahaan dan organisasi berupaya memfasilitasi karyawan agar dapat mengakses pengetahuan salah satunya melalui penerapan *knowledge management system* (Turkmendag & Tuna, 2021).

Salah satunya cara dalam penerapan *knowledge management system* dengan menciptakan budaya saling berbagi pengetahuan. Kementerian Keuangan menjelaskan dalam *website* akan pentingnya karyawan melakukan berbagi pengetahuan (djkn, 2012). Penciptaan AHA moment melalui berbagi pengetahuan ini dinilai sangat efektif sehingga individu akan memperoleh inspirasi dan berguna bagi pekerjaannya (Sukandar, 2018). Aha moment merupakan situasi yang memberikan pengalaman dimana individu memperoleh informasi, merestrukturisasi, dan menjadikan informasi sebagai referensi dalam menyelesaikan masalah (Pearce & Deutsch, 2022).

Oleh sebab itu, langkah penting yang dapat dilakukan perusahaan yaitu mengupayakan pertukaran informasi yang efektif. Beberapa anteseden yang mempengaruhi berbagi pengetahuan seseorang diantaranya adalah faktor individu dan organisasi (Razmerita dkk., 2016). Faktor individu terdiri atas faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu lama bekerja (Razmerita dkk., 2016), kerendahan hati (Anand dkk., 2019), *power distance orientation* (Zheng dkk, 2019), kepercayaan dari pimpinan (Nerstad dkk., 2018), orientasi untuk belajar( Kim, 2021), dan *altruism* (Cavaliere dkk., 2015). Faktor eksternal yaitu mendapatkan pengakuan dari lingkungan sosial. Faktor organisasi meliputi budaya organisasi (Nugroho, 2018), dukungan organisasi (Jeung et al., 2017), penerapan *reward*, dan dukungan pemimpin (Razmerita dkk., 2016).

Wujud dorongan perusahaan yang dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan salah satunya adalah andil dari pemimpin (Jeung dkk., 2017). Pemimpin sebagai pihak perpanjangan tangan perusahaan terhadap karyawan memiliki peran yang besar terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi perilaku karyawan di dalam perusahaan. *Empowering leadership* atau kepemimpinan yang memberdayakan adalah bentuk salah satu contoh *constructive leadership* bertujuan mengembangkan karyawan dengan pemberdayaan sehingga karyawan dapat berperforma dengan baik dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Aasland dkk, 2010).

Kepemimpinan yang memberdayakan terbukti mempengaruhi berbagi pengetahuan pada karyawan (Wu & Lee, 2017). Kepemimpinan memberdayakan adalah gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan rasa diberdayakan pada karyawan dengan cara membagikan kekuatan dalam bentuk wewenang untuk bekerja lebih otonomi atau ikut melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan (Ahearne dkk., 2005).

Proses pembagian kekuatan dengan pengambilan keputusan akan menstimulus anggotanya untuk aktif dan giat mencari sumber informasi sebagai sumber pertimbangan dalam penentuan keputusan yang terbaik. Proses ini secara tidak langsung mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan. Perilaku berbagi pengetahuan merupakan bentuk salah satu bentuk perilaku OCB (*organizational citizenship behavior*). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan efektif mempengaruhi berbagi pengetahuan pada karyawan, namun dengan nilai korelasi yang kecil baik pada level tim maupun pada level individu (Lee dkk, 2014; Srivastava dkk, 2006; Matic dkk, 2017; Wu & Lee, 2017; Hendryadi dkk, 2019).

Oleh sebab itu, peneliti ingin melakukan eksplorasi faktor lain selain peran kepemimpinan yang memberdayakan, yang akan mempengaruhi berbagi pengetahuan pada karyawan. Penelitian ini akan mengeksplorasi beberapa faktor yang berperan mempengaruhi hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wu dan Lee (2017) menganalisis peran mediasi penuh *psychological capital* antara kepemimpinan yang memberdayakan dengan berbagi pengetahuan, pada level individu yang lebih besar dibandingkan secara parsial.

Peran faktor internal individu merupakan hal yang penting dalam menghubungkan kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan. Tidak hanya *psychological capital* terdapat faktor individu yang lain yang turut mempengaruhi hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan. Salah satunya adalah komitmen afektif. Pada penelitian ini akan menguji faktor individu komitmen afektif sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan terhadap berbagi pengetahuan. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional positif individu terhadap organisasi sebagai hasil dari pengalaman karyawan (Allen & Meyer, 1990; Kim & Beehr, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Albrecht dan Andretta (2011) menjelaskan bahwa komitmen afektif berperan memediasi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dengan keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Komitmen afektif karyawan tidak terlepas dari interaksi lingkungan termasuk dengan pemimpin. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan turut mempengaruhi dalam

menumbuhkan komitmen afektif pada karyawan. Pada penelitian yang dilakukan terdahulu menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan yang memberdayakan terhadap komitmen afektif karyawan (Kim & Beehr, 2020).

Pada teori pertukaran sosial timbal balik terjadi pada seorang individu saat dirinya menerima sesuatu yang positif berupa pengembangan kapasitas akan mendorong naluri untuk mengembalikan keuntungan (Lorinkova & Perry, 2017; Blau, 1964). Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan bertujuan untuk meningkatkan *skill* atau kompetensi karyawan. Proses ini memberikan efek fluktuatif mempengaruhi rasa tanggung jawab yang lebih besar (Wallace dkk, 2011). Wujud perilaku yang ditampilkan oleh karyawan karena diberdayakan ditunjukkan melalui komitmen afektif pada dirinya dengan membagikan pengetahuannya. Beberapa studi menunjukkan hubungan komitmen afektif dengan berbagi pengetahuan (Jeung dkk, 2017; Matzler & Mueller, 2011; Naeem dkk, 2019).

Keterikatan dalam bentuk komitmen afektif sebagai hasil timbal balik (*reciprocal*) karena pengaruh pemberdayaan yang didapatkan dari pemimpin sehingga mendorong karyawan berupaya meningkatkan keuntungan perusahaan baik dalam perilaku keseharian di perusahaan ataupun yang berkaitan pekerjaan. Perasaan memiliki dan loyalitas yang timbul karena komitmen afektif terhadap perusahaan, mendorong karyawan secara sukarela memberikan pengetahuan terhadap rekannya dan tim kerjanya.

Beberapa penelitian menunjukkan peran mediasi komitmen afektif terhadap berbagi pengetahuan. Beberapa diantaranya ialah penelitian yang menguji pengaruh mediasi komitmen afektif terhadap hubungan tipe kepribadian *agreeableness* dan berbagi pengetahuan (Matzler dkk, 2011). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Jeung dkk (2017) menunjukkan komitmen afektif memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Hooff dan Ridder (2004) menguji komitmen afektif. Hasil menunjukkan adanya peran mediasi terhadap iklim komunikasi dan berbagi pengetahuan. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Naeem dkk (2019) juga menunjukkan pengaruh mediasi penuh komitmen afektif terhadap hubungan praktek HRM dan berbagi pengetahuan pada karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa peran komitmen afektif karyawan sebagai variabel intervening terhadap perilaku karyawan termasuk perilaku berbagi pengetahuan.

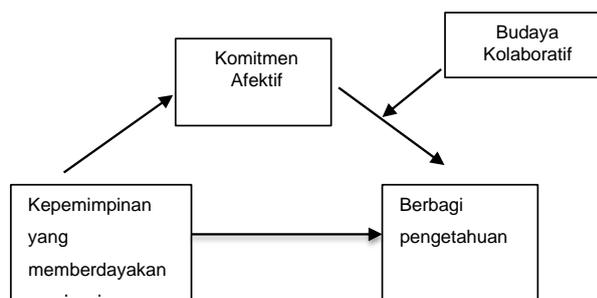
Namun, salah satu penelitian menunjukkan hasil yang kontradiksi yaitu tidak adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif dan berbagi pengetahuan pada karyawan (Jo & Joo, 2011 ; Kim, 2021). Beberapa penelitian tersebut menunjukkan inkonsistensi antara hubungan komitmen dan berbagi pengetahuan sehingga perlunya peran moderator yang akan

memperkuat hubungan peran mediasi komitmen afektif terhadap berbagi pengetahuan.

Budaya organisasi dipilih berperan sebagai moderator di penelitian ini. Peran perusahaan menciptakan sinergitas yang akan mempengaruhi perilaku karyawan salah satunya berbagi pengetahuan. Organisasi berperan dalam menciptakan sistem, aturan, iklim, hingga budaya organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh faktor budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap berbagi pengetahuan (Zhang & Zhou, 2014; Cavaliere dkk, 2015). Selanjutnya, penelitian lain Jiang dan Chen (2018) menunjukkan peran moderator budaya organisasi yang memperkuat hubungan mediasi kepercayaan, gaya kepemimpinan, dan berbagi pengetahuan. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran budaya dapat memperkuat perilaku berbagi pengetahuan pada karyawan.

Pada penelitian ini akan berfokus pada salah satu budaya yaitu budaya kolaborasi. Budaya kolaborasi diartikan sebagai penciptaan kekuatan bersama yang terbangun berdasarkan saling menghargai, peduli, dan mendukung satu sama lain (Yang dkk., 2018). Budaya kolaborasi akan menciptakan atmosfer berbagi pengetahuan di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh membuktikan bahwa budaya kolaborasi dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan pada karyawan (Le dkk., 2020). Oleh sebab itu, penelitian kali ini akan menguji budaya kolaborasi pada perusahaan yang berperan memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan, komitmen afektif, dan berbagi pengetahuan pada karyawan.

Artinya, kondisi pada saat budaya kolaborasi yang dimiliki individu tinggi akan membuat individu akan cenderung berbagi pengetahuan sedangkan pada individu dengan kondisi kolaborasi rendah akan mempengaruhi rendahnya perilaku berbagi pengetahuan. Sehingga, hipotesis yang akan dijawab dalam penelitian ini yaitu (1) apakah komitmen afektif memediasi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan (2) apakah ada peran moderasi budaya kolaborasi dalam memperkuat hubungan interaksi mediasi komitmen afektif terhadap kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan



**Gambar 1.** Model Penelitian

## II. Metode Penelitian

Penelitian akan dilakukan disalah satu perusahaan yang bergerak di salah satu perusahaan di bidang industri telekomunikasi. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan tetap dengan jumlah 126 karyawan. Penelitian kali ini menggunakan desain *cross sectional* dengan tipe kuantitatif. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non-probability* dengan metode *accidental sampling*. Penelitian ini akan menggunakan responden yaitu karyawan yang sudah bekerja di perusahaan dengan minimal masa kerja satu tahun. Kriteria ini bertujuan agar responden penelitian adalah karyawan yang sudah memahami dengan baik tugas dan tanggung jawabnya dan budaya perusahaan.

Pengumpulan data akan menggunakan kuesioner *online google-form*. Responden akan diminta untuk mengisi *survey online* melalui tautan link yang akan disebar melalui pesan *whatsapp* atau *email* yang akan dikirimkan oleh departemen HRD perusahaan. *Informed consent* diberikan bersama dengan *survei online* yang berisikan paparan tujuan penelitian, perkiraan durasi waktu pengisian kuesioner, kerahasiaan data, serta pernyataan ketersediaan untuk mengisi instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang akan diberikan terdiri dari empat jenis alat ukur yaitu, skala *empowering leadership* (Yun dkk., 2006) yang terdiri dari enam item yang diambil dari skala *Leadership Strategies Questionnaire II (LSQII)* originated by Cox and Sims (1996) dan diadaptasi,  $\alpha = 0.85$ . Skala berbagi pengetahuan (Hooff & Ridder, 2004) dengan jumlah sepuluh item yaitu terdiri dua dimensi yakni pengumpulan pengetahuan dan penyumbangan pengetahuan ( $\alpha = 0.85$  dan  $\alpha = 0.77$ ), skala komitmen afektif (Rhoades & Eisenberger, 2001) dengan jumlah enam item,  $\alpha = 0.83$ , dan skala budaya kolaborasi (López et al., 2004) yang terdiri dari delapan item,  $\alpha = 0.848$ . Sebelum melakukan penyebaran kuesioner terhadap partisipan, peneliti melakukan adaptasi skala alat ukur dengan beberapa penerjemah melakukan uji coba (*pilot study*) instrumen penelitian untuk menguji kualitas alat ukur yang akan digunakan.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan PROCESS HAYES model 4 dan 14. Hasil uji coba terhadap keempat instrumen alat ukur yang digunakan memiliki nilai koefisien *alpha cronbach* diatas 0,7 dan nilai *internal consistency* diatas 0,3. Kesimpulan dari pengujian tersebut bahwa instrumen baik dan memadai untuk digunakan dalam penelitian ini.

## III. Hasil dan Pembahasan

Jumlah partisipan penelitian ini di perusahaan X berjumlah 84 responden. Pada tabel I digambarkan demografi partisipan penelitian. Jumlah responden laki-laki sejumlah 47,6

persen, perempuan berjumlah 52,4 persen. Berdasarkan usia, responden terbanyak dengan jumlah sebesar 51 persen adalah karyawan dengan usia dua puluh hingga tiga puluh tahun. Pada karakteristik pendidikan responden di dominasi oleh tingkat sarjana sebesar 70,2 persen. Pada karakteristik masa kerja responden terbanyak memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun atau sebesar 46,4 persen.

**Tabel I.** Data Demografi Responden Penelitian

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	40	47,6
Perempuan	44	52,4
Usia		
20-30	43	51
30-40	13	15
40-50	8	10
>50	20	24
Pendidikan		
SMA	11	13,1
D3	5	6,0
S1	61	70,2
S2	9	10,7
Masa Kerja		
<3 Tahun	28	33,3
3-5 Tahun	14	16,7
5-10 Tahun	3	3,6
>10 Tahun	39	46,4

Berdasarkan tabel II dilakukan analisis korelasi dari beberapa variabel kesimpulan yang dapat diperoleh, bahwa kepemimpinan yang memberdayakan tidak memiliki hubungan dengan berbagi pengetahuan ( $r=0,104$ ,  $p>0,05$ ). Budaya Kolaborasi memiliki hubungan terhadap berbagi pengetahuan ( $r=0,352$ ,  $p<0,01$ ). Komitmen afektif memiliki hubungan positif terhadap berbagi pengetahuan ( $r=0,416$ ,  $p<0,01$ )

**Tabel II.** Korelasi antar Variabel

	1	2	3	4	5	6	7	8
Gender	1							
Usia	-.039	1						
Job Tenure	.002	.780**	1					
Pendidikan	.102	-.410**	-.193	1				
EL	-.124	.261*	.273*	-.111	1			
AFC	.090	.408**	.395**	-.012	.357**	1		
CC	-.009	.374**	.322**	-.104	.339**	.847**	1	
KS	.092	.163	.106	.029	.104	.416**	.352**	1

Keterangan: CC= *Colaborative Culture*; KS= *Knowledge sharing*; EL= *Empowering Leadership*; AFC = *Affective Commitment*

Analisis peran mediasi dilakukan juga untuk menguji peran tidak langsung dari

komitmen afektif dengan menggunakan metode *PROCESS* Hayes model empat. Efek tidak langsung dianalisis dengan sample *5000 bootstrapping* dengan *confidence interval* 95%, analisis mediasi menunjukkan adanya peran mediasi atau efek tidak langsung dari komitmen afektif terhadap hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan signifikan ( $\beta = 0,20$  ;  $SE = 0,108$ ; 95%CI [0,513.0,475]).

**Tabel III . Hasil Regresi Analisis Mediasi**

<b>Jalur Efek Langsung dan Tidak Langsung</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
EL→KS	--0,68	0,14	-047	0,634
EL→ AC	0,40	0,11	3,46	0,0009
AF→ KS	0,50	0,12	4,02	0,0001
<b>Hasil Bootstrapping mediasi</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
EL→ AC→ KS	0,20	1,08	0,513	0,4759

Keterangan: CC= *Colaborative Culture*; KS= *Knowledge sharing*; EL= *Empowering Leadership*; AFC = *Affective Commitment*.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima adanya peran mediasi penuh komitmen afektif terhadap hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dengan berbagi pengetahuan. Pengujian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya peran mediasi komitmen afektif terhadap berbagi pengetahuan pada karyawan (Jeung dkk, 2017).

Berdasarkan hasil statistik dapat disimpulkan bahwa adanya keterkaitan antara kepemimpinan yang memberdayakan terhadap berbagi pengetahuan dengan mediasi komitmen afektif, menurut teori pertukaran sosial bahwa pengambilan keputusan, pemberian otonomi yang dilakukan melalui gaya kepemimpinan yang memberdayakan menimbulkan komitmen afektif (Kim & Beehr, 2020). Nilai positif berupa pengembangan kapasitas akan mendorong naluri untuk mengembalikan kembali dalam bentuk tindakan (Lorinkova & Perry, 2017; Blau, 1964). Pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan bertujuan untuk meningkatkan skill atau kompetensi karyawan, proses ini memberikan efek fluktual mempengaruhi rasa tanggung jawab yang lebih besar (Wallace dkk, 2011). Komitmen afektif pada individu akan mendorong individu untuk mendukung aktivitas perusahaan dengan saling berbagi pengetahuan pada rekannya. Komitmen afektif yang muncul karena pengembangan kapasitas akan mendorong naluri untuk mengembalikan keuntungan dalam bentuk berbagi pengetahuan (Blau, 1964 ; Lorinkova dan Perry, 2017).

Hipotesis dua dilakukan dengan menguji peran moderasi dengan model HAYES PROCESS 14 atau efek *conditional* budaya kolaborasi terhadap berbagi pengetahuan pada

karyawan. Dengan menggunakan *bootstrapping* 5,000. Analisis ini menguji peran moderasi budaya kolaborasi secara kondisional. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kolaborasi tidak mempengaruhi hubungan interaksi kepemimpinan yang memberdayakan, komitmen afektif, dan berbagi pengetahuan ( $\beta=0,058$ ;  $p>0,05$ ; 95%CI [-0,115.0,189]) sehingga dapat disimpulkan hipotesis dua ditolak yang artinya peran tidak langsung kepemimpinan yang memberdayakan dan berbagi pengetahuan melalui berbagi pengetahuan tidak menunjukkan perbedaan tergantung pada budaya kolaborasi.

Perbedaan hasil ini berbeda pada penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya peran moderasi budaya organisasi terhadap hubungan interaksi gaya kepemimpinan, komitmen afektif, dan berbagi pengetahuan (Jiang & Chen, 2021). Artinya, tanpa efek kondisional dari budaya kolaborasi peran komitmen afektif pada diri karyawan berperan dalam mendorong individu untuk berbagi pengetahuan.

#### IV. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh bahwa adanya peran mediasi penuh komitmen afektif terhadap hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dengan berbagi pengetahuan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan yang memberdayakan dapat berhasil mempengaruhi berbagi pengetahuan dengan menciptakan komitmen afektif pada karyawan. Tidak adanya efek kondisional dari peran moderasi budaya kolaborasi terhadap interaksi kepemimpinan yang memberdayakan, komitmen afektif dan berbagi pengetahuan.

Keterbatasan penelitian ini karena menggunakan metode *self-report* sehingga perlu menerapkan *common method bias* lainnya seperti menggunakan dua periode waktu atau *multiple sources*. Saran terhadap perusahaan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan sehingga karyawan dapat menampilkan perilaku berbagi pengetahuan dalam perusahaan. Peneliti selanjutnya dapat melakukan pengembangan dengan menggunakan responden dari berbagai jenis perusahaan

#### Daftar Pustaka

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010;2009;). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3),

- 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anand, A., Walsh, I., & Moffett, S. (2019). Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1218–1244. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0353>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *Exchange and Power in Social Life*, 1–352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Cavaliere, V., Lombardi, S., & Giustiniano, L. (2015). Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms: An empirical study of its enablers. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1124–1145. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0538>
- DJKN. 2018. Budayakan Berbagi Pengetahuan. Diakses dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jakarta/baca-berita/15241/Budayakan-Berbagi-Pengetahuan.html> pada tanggal 26 Mei 2022
- Hooff, V. D. B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Jeung, C. W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 946–960. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0530>
- Jiang, D., & Chen, Z. (2021). Innovative Enterprises Development and Employees' Knowledge Sharing Behavior in China: The Role of Leadership Style. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.747873>
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847.

<https://doi.org/10.1177/0149206316628641>

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?\*. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, S. L. (2021). Supervisor knowledge sharing and employee knowledge sharing: The moderating roles of learning goal orientation and affective organizational commitment. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(8). <https://doi.org/10.3390/su13084176>
- Le, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. L. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, *14*(4), 957–975. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151>
- Li, J., Wu, N., & Xiong, S. (2021). Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing. *PLoS ONE*, *16*(5 May), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250878>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, *43*(5), 1631–1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 429–447. <https://doi.org/10.1002/job.2241>
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(5), 1138–1152. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>
- Pearce, B. J., & Deutsch, L. (2022). Going beyond the AHA! moment: insight discovery for transdisciplinary research and learning. *Humanities and Social Sciences Communications*. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01129-0>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, *6*(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing

- knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 826–836.
- Turkmendag, Z., & Tuna, M. (2021). Empowering leadership and knowledge management: the mediating role of followers' technology use. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0364>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474–491. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>
- Yang, Z., Nguyen, V. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(7), 958–969. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0245>
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zheng, X., Li, L., Zhang, F., & Zhu, M. (2019). The roles of power distance orientation and perceived insider status in the subordinates' Moqi with supervisors and sustainable knowledge-sharing. *Sustainability (Switzerland)*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/su11051421>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090–1102. <https://doi.org/10.1002/smj.1959>