

## Komitmen afektif karyawan hotel: Peran berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja

**Andreas Irawan Tirto**

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Unika Widya Mandala Surabaya  
Jl. Dinoyo No. 42-44, Surabaya, Jawa Timur, 60265, Indonesia  
[andreasirawan8355@gmail.com](mailto:andreasirawan8355@gmail.com)

**Fenika Wulani\***

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Unika Widya Mandala Surabaya  
Jl. Dinoyo No. 42-44, Surabaya, Jawa Timur, 60265, Indonesia  
[fenika@ukwms.ac.id](mailto:fenika@ukwms.ac.id)

\*Penulis Korespondensi

Submitted: Feb 26, 2024; Reviewed: Mar 1, 2024; Accepted: Apr 22, 2024

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan hotel yang bekerja di Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner survei. Responden penelitian ini berjumlah 63 orang. Analisis data dilakukan berbasis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Penemuan ini bermakna bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula komitmen afektif, demikian juga sebaliknya. Namun demikian, perilaku berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil studi ini menunjukkan bahwa hotel perlu memuaskan karyawannya dengan berbagai faktor seperti desain pekerjaan, dukungan atasan dan rekan kerja, serta pemberian pengakuan dan penghargaan.

**Kata kunci:** berbagi pengetahuan; hotel; kepuasan kerja; komitmen afektif

## Affective commitment of hotel employees: The role of knowledge sharing and job satisfaction

**Abstract:** This study aims to analyze the effect of knowledge sharing and job satisfaction on the affective commitment of hotel employees working in Surabaya. Data collection was done with a survey questionnaire. This study has 63 respondents. The data analysis was based on multiple linear regressions. Research results show that job satisfaction significantly has a positive effect on affective commitment. This finding means that the higher the job satisfaction, the higher the affective commitment, and vice versa. However, knowledge-sharing behavior has no significant effect on affective commitment. The results of this study show that hotels need to satisfy their employees through various factors such as job design, support from supervisors and coworkers, and recognition and appreciation.

**Keywords:** affective commitment; hotel; job satisfaction; knowledge sharing

How to cite: Tirto, A. I., & Wulani, F. (2024). Komitmen afektif karyawan hotel: Peran berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(2), 163-174. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i2.8444>

© 2024 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



## PENDAHULUAN

Globalisasi dan perkembangan teknologi yang makin canggih membuka peluang akan meningkatnya persaingan bagi organisasi, tak terkecuali industri *hospitality* seperti hotel. Adanya perkembangan teknologi juga meningkatkan kesempatan bagi para tamu hotel untuk memberikan penilaian pada berbagai media daring sehingga tersedia informasi bagi masyarakat untuk memilih tempat menginap (Hsiao & Hsiao, 2021). Oleh karena itu, agar bisa bertahan di industrinya, hotel tentunya mengharapkan para karyawannya untuk memberikan layanan terbaik yang bisa memuaskan ekspektasi pelanggan. Sebagai konsekuensinya, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mau tetap tinggal di, dan memberikan usahanya bagi organisasinya. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan sumber keuntungan bersaing, apalagi pada era globalisasi dan perkembangan teknologi di saat ini (Sheikh, 2023). Pada industri *hospitality* seperti hotel (Mousa et al., 2023), komitmen organisasional ini menjadi isu penting.

*Hospitality* merupakan salah satu industri yang sangat terkena dampak pandemi global sehingga membuat para karyawan semakin kuatir akan keamanan pekerjaannya (Bae, 2023). Persepsi negatif karyawan akan keberlanjutan pekerjaannya dapat mengurangi komitmen afektifnya pada organisasi (Akçin, 2023). Oleh karenanya, perusahaan pada industri ini perlu membangun rasa memiliki dari para karyawannya (Bae, 2023). Studi ini memberikan fokus pada komitmen afektif karyawan yang diarahkan pada organisasi, ketimbang dimensi komitmen lainnya seperti yang ditawarkan oleh Allen & Meyer (1990), yaitu *normative* dan *continuance*. Komitmen afektif merujuk pada kelekatan emosional individu pada organisasinya, bukan kepentingan diri sendiri (*continuance*) atau hanya karena memenuhi kewajiban (*normative*) (Jeon & Choi, 2020). Dibandingkan dengan dua dimensi lainnya, komitmen afektif lebih berpengaruh pada perilaku karyawan (Jeon & Choi, 2020). Selain itu, individu dengan kelekatan emosional tinggi lebih memiliki empati (Izogo et al., 2020) dan memberikan nilai bagi pelanggannya (Charni et al., 2020). Lebih lanjut, konteks industri jasa mengharapkan karyawan memiliki orientasi tinggi pada pelanggannya (Lombardi et al., 2019). Salah satu faktor penting yang bisa meningkatkan orientasi pelanggan adalah komitmen afektif karyawan pada organisasi (Lombardi et al., 2019). Studi Zang et al. (2021) menemukan bahwa komitmen afektif secara signifikan berpengaruh positif terhadap orientasi pada pelanggan. Dengan demikian, manajemen hotel perlu meningkatkan komitmen afektif karyawannya.

Komitmen afektif pada organisasi merupakan sejauh mana karyawan melekat secara emosi dan terlibat di organisasinya (Lombardi et al., 2019). Merujuk pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), individu akan membalas dengan kebaikan atas perlakuan yang menyenangkan dari pihak lain seperti organisasi, atasan, dan rekan kerja (Cropanzano et al., 2017). Konsisten dengan teori ini, komitmen pada organisasi merupakan respon timbal balik karyawan atas perlakuan positif pihak lain (Porter, 2018). Studi kami mengusulkan berbagai pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kepuasan kerja sebagai anteseden dari komitmen afektif. Beberapa studi telah menginvestigasi peran berbagai pengetahuan pada peningkatan komitmen afektif. Namun, studi-studi ini cenderung memberikan fokus pada karyawan yang bekerja di jenis bisnis selain hotel, seperti bank (Yuniawan & Udin, 2020), perusahaan persero (Vidyani & Desiana, 2019), pendidikan (Lakshman et al., 2022), dan perusahaan *software* (Lombardi et al., 2019). Sedangkan, studi Farooq et al. (2020) pada karyawan di universitas menunjukkan bahwa ketika diujikan dalam satu model dengan *pay satisfaction*, berbagai pengetahuan tidak signifikan berpengaruh pada komitmen organizational. Studi Aboramadan et al. (2020), Charni et al. (2020), Luturlean & Prasetio (2019), Pathardikar et al. (2023) telah menemukan pengaruh positif kepuasan kerja pada komitmen afektif. Namun, studi Harianto (2016) pada karyawan hotel menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. Berbasis pada berbagai hasil studi tersebut, meskipun berbagai pengetahuan ditemukan berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasinya, namun ketika mesti berbagai kontribusi dengan variabel lain termasuk kepuasan, variabel berbagai pengetahuan menjadi tidak signifikan berpengaruh pada komitmen. Kepuasan kerja dalam berbagai studi di beberapa bidang bisnis memang ditemukan telah menjadi kontributor penting bagi komitmen afektif. Namun, pada bidang hotel ternyata belum tentu bisa berkontribusi pada meningkatnya komitmen afektif. Lebih lanjut, masih jarang yang mengidentifikasi

peran berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja pada komitmen afektif karyawan yang bekerja di hotel, dalam satu model penelitian.

Studi ini berkontribusi memberikan pemahaman mengenai pentingnya berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan pada organisasi dengan konteks hotel di Surabaya. Fokus dari studi kami adalah karyawan yang bekerja pada hotel bintang 3, 4, dan 5. Hotel bintang 4 dan 5 menekankan pada kualitas tingkat tinggi, sedangkan hotel bintang 3 fokus pada memberikan layanan yang lengkap (Hlee, 2020). Lebih lanjut, hotel bintang 3 ini memiliki kecenderungan memperoleh penilaian daring yang detail dari pelanggan (Hlee, 2020). Oleh karena itu, adalah dimungkinkan hotel-hotel pada rentang tingkatan bintang tersebut menuntut karyawannya untuk memberikan layanan dengan kualitas tinggi untuk memuaskan pelanggannya.

Jumlah hotel di Surabaya pada bintang 3, 4, dan 5 meskipun tidak banyak, menunjukkan adanya peningkatan dan memunculkan tingginya persaingan (Dewi, 2022). Oleh karena itu, diperlukan usaha hotel untuk memberikan kualitas layanan tinggi dan pemuasan kebutuhan para tamu. Perilaku karyawan untuk mau saling berbagi pengetahuan mengenai pekerjaan adalah hal penting dalam bisnis jasa (Lakshman et al., 2022), termasuk hotel. Karyawan hotel perlu saling berbagi pengetahuan dan pengalamannya agar bisa memenuhi kebutuhan para tamunya yang berkonsekuensi pada peningkatan kualitas layanan (Nguyen & Malik, 2022). Di lain pihak, hotel berupaya memberikan kepuasan pelanggan agar tetap bertahan dalam persaingan antar hotel (Pathak et al., 2023). Karena adanya interaksi antara karyawan dengan pelanggan hotel, maka kepuasan kerja menjadi penentu kunci kepuasan pelanggan (Nguyen & Malik, 2022). Selain itu, kepuasan kerja adalah faktor penting penggerak komitmen individu pada organisasinya (Ro et al., 2021).

Komitmen afektif adalah salah satu cara pandang mengenai konsep komitmen karyawan, yaitu berbasis pada unsur emosi individu (Meyer & Allen, 1984). Istilah komitmen afektif yang diusulkan oleh Allen & Meyer (1990) dan Meyer & Allen (1984, 1991) ini merujuk pada konsep komitmen organisasional dari Porter et al. (1974, 1976), yaitu kekuatan identifikasi individu pada organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan menunjukkan komitmen organisasionalnya dengan meyakini dan menerima nilai dan tujuan organisasi, mau memberikan usahanya bagi organisasi, dan mempertahankan keanggotaannya di organisasi (Porter et al., 1976). Lebih lanjut, karyawan yang memiliki komitmen afektif pada organisasinya akan menikmati keanggotannya di organisasi, memiliki kelekatan secara emosional pada organisasi, dan menginginkan tetap bertahan di organisasi (Allen & Meyer, 1990). Karyawan dengan komitmen afektif tinggi merasa bangga dan ingin terus menjadi bagian dari organisasi, serta menganggap organisasi dan masalahnya adalah miliknya (Allen & Meyer, 1990). Individu akan meningkat komitmen afektifnya jika ia memiliki pengalaman kerja positif (Jin et al., 2016) dan terpuaskan kebutuhannya (Masry-Herzallah & Da'as, 2021).

Berbagi pengetahuan merupakan perilaku individu yang mau menyediakan informasi, ide, saran, dan keahlian terkait pekerjaan, dengan individu lainnya (Bartol & Srivastava, 2002). Dalam aktivitas berbagi pengetahuan ini, antar karyawan memberikan atau menerima informasi, pengalaman, dan umpan balik terkait produk atau prosedur (Sang et al., 2020). Aktivitas berbagi pengetahuan bisa dilakukan antar karyawan dalam satu tim dan antar unit kerja (Afsar et al., 2019). Adanya karyawan yang mau saling berbagi pengetahuan bisa memberikan kemampuan bersaing dan keuntungan bagi perusahaan (Sang et al., 2020). Selain itu, dengan adanya aktivitas berbagi pengetahuan, karyawan dimungkinkan memiliki kapabilitas baru, kemampuan berinovasi dan merespon pelanggan, serta menghasilkan kualitas kerja tinggi (Lombardi et al., 2019).

Berbagi pengetahuan merupakan penggerak penting munculnya komitmen organisasional (Lakshman et al., 2022). Kemauan karyawan untuk saling berbagi pengetahuan merupakan iklim yang diciptakan organisasi (Ro et al., 2021). Hal ini bisa menimbulkan pemikiran karyawan bahwa organisasi mendukungnya dan hasilnya adalah komitmen mereka dimungkinkan meningkat. Kebiasaan karyawan untuk saling bertukar pengetahuan akan memampukan mereka untuk memiliki kinerja tinggi. Selain itu, kemauan antar rekan kerja untuk mau berbagi pengetahuan yang berharga bisa meningkatkan kompetensi karyawan (Naim & Lenka, 2017). Sebagai konsekuensinya, bagi mereka terbuka kesempatan untuk memperoleh pengakuan dan penghargaan dari organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka (Lakshman et al., 2022).

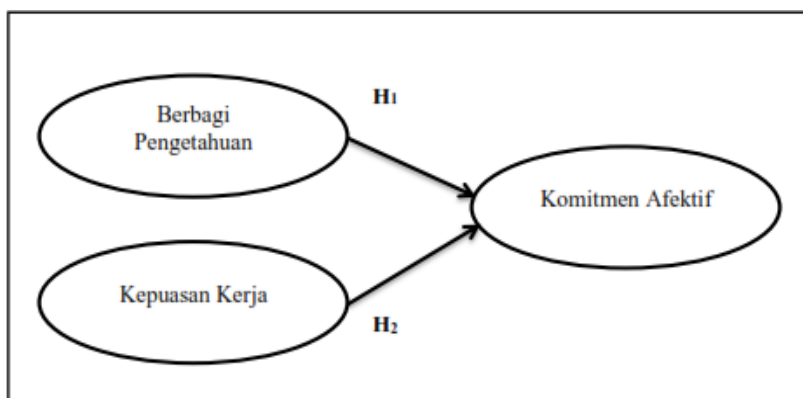
Konsisten dengan teori pertukaran sosial, karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan kesempatan untuk berbagi dan rekan-rekan kerjanya mau saling bertukar pengetahuan akan merespon dengan sikap positif pada organisasinya. Mereka akan memberikan timbal balik berupa kelekatan emosional dan mau bertahan serta berusaha untuk kebaikan organisasinya. Lebih lanjut, komitmen afektif bisa dibangun dengan adanya pengalaman kerja menyenangkan (Jin et al., 2016). Pada bisnis *hospitality*, termasuk hotel, kualitas layanan prima bisa dicapai jika para karyawan memiliki pengetahuan yang luas, misalnya mengenai apa yang diinginkan pelanggan (Lombardi et al., 2019). Oleh karena itu, dimungkinkan karyawan mengharapkan rekan kerjanya mau bertukar informasi dengan mereka sehingga meningkatkan kemampuannya memenuhi permintaan pelanggan. Bantuan dan pertukaran informasi dengan rekan kerja dimungkinkan akan memberikan pengalaman positif bagi karyawan. Dengan demikian, semakin individu mengalami berbagi pengetahuan, semakin tinggi komitmen afektifnya. Studi Vidyani & Desiana (2019), Yuniawan & Udin (2020), dan Lakshman et al. (2022) menemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan meningkatkan komitmen afektif.

H1: Berbagi pengetahuan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif.

Kepuasan kerja merupakan perasaan individu yang dihasilkan dari penilaiannya mengenai pengalaman kerja dan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhannya terkait pekerjaan (Sang et al., 2020). Selain itu, kepuasan kerja merupakan sikap individu atas pekerjaannya yang berupa emosi menyenangkan sebagai hasil penilaiannya atas pengalamannya di pekerjaan (Ro et al., 2021). Aspek-faktor-faktor di tempat kerja yang bisa memberikan kepuasan kepada individu adalah tugas-tugas pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja, dan kondisi di pekerjaan (Mehrzaad & Rostan, 2021).

Individu yang mengalami kepuasan adalah sebagai hasil atas penilaiannya atas hubungan pertukarannya dengan pihak lain (Molm, 1991). Pihak lain ini bisa merujuk pada organisasi dan atasan, sebagai perwakilan organisasi. Jika individu menilai bahwa organisasi bisa memenuhi ekspektasi mereka akan berbagai aspek pekerjaan, misalnya memberikan kesempatan berkembang, pengakuan, dan gaji, maka mereka akan memberikan timbal balik positif bagi organisasinya (Bharadwaj et al., 2022). Konsisten dengan teori pertukaran sosial, individu yang memiliki persepsi bahwa ia memperoleh kebaikan dari organisasi akan membalas dengan meningkatkan kelekatan emosionalnya pada organisasi (Pathardikar et al., 2023). Dengan demikian, semakin puas individu akan aspek-aspek pekerjaannya, semakin tinggi komitmen afektifnya. Beberapa studi telah menemukan adanya pengaruh positif kepuasan kerja pada komitmen afektif, misal studi dari Abdelmoteleb (2019), Luturlean & Prasetio (2019), dan Pathardikar et al. (2023).

H2: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif.



Gambar 1. Model penelitian  
Sumber: Kerangka pemikiran riset (2023)

## METODE

Unit analisis dalam studi ini adalah level individu, yaitu karyawan (Memon et al., 2020). Populasi studi ini adalah karyawan yang bekerja di bagian layanan dan administrasi pada hotel dengan level bintang 3, 4, dan 5 di Surabaya. Studi ini menggunakan desain survei dengan kuesioner. Kami meminta responden melengkapi kuesioner dengan memindai kode QR untuk Formulir *Google* dari kuesioner riset ini. Karena ukuran populasi tidak dapat diketahui dengan pasti, studi ini memilih menggunakan teknik *convenience sampling* sebagai dasar dalam melakukan distribusi kuesioner. Berbasis pada teknik ini, informasi dikumpulkan dari target responden yang dengan mudah dan cepat diakses serta mau memberikan informasinya (Chaudhary & Lodhwal, 2017). Kami memperoleh responden berdasarkan pada kemudahan akses untuk menjangkau karyawan hotel yang sesuai dengan karakteristik populasi dan kemauan mereka untuk menjadi responden. Usaha memperoleh akses atas responden yang menjadi target dilakukan dengan mengunjungi langsung hotel-hotel yang lokasinya dekat dengan jangkauan peneliti dan menitipkan kepada resepsionis lembaran *hardcopy* berisi kode QR formulir *Google* dari kuesioner kami. *Link* kuesioner ini juga ditiptkan melalui *contact person* pada media sosial Instagram untuk hotel-hotel lainnya yang belum dikunjungi. Hotel-hotel yang bersedia membantu dalam riset ini mendistribusikan kuesioner daring tersebut kepada karyawannya. Selanjutnya, para karyawan yang bersedia menjadi responden melengkapi dan mengirimkan kuesioner daring yang sudah terisi tersebut kepada kami. Untuk meminimumkan bias pengisian, kami meminta responden melengkapi kuesioner tanpa identitas nama mereka dan nama hotel tempat mereka bekerja. Kami juga menginformasikan kepada mereka bahwa tidak ada jawaban yang benar dan salah, dan bahwa data yang mereka berikan akan dijaga kerahasiaannya.

Kami menggunakan penghitungan ukuran sampel minimum dari Memon et al. (2020). Studi ini memiliki 2 variabel bebas dan 1 variabel tergantung. Ukuran sampel minimum dalam penelitian ini adalah 40 yang dihitung dari 2 variabel bebas x 20 (atau rasio 1:20) (Memon et al., 2020). Hasil pendistribusian kuesioner selama dua bulan, yaitu Oktober dan November 2023, adalah data 63 orang responden yang bisa digunakan dalam pengujian hipotesis. Jumlah responden ini telah memenuhi ukuran sampel minimum.

Terdapat 3 variabel dalam studi ini, yaitu komitmen afektif, kepuasan kerja, dan berbagi pengetahuan. Kami meminta responden menilai variabel-variabel tersebut dengan menggunakan skala *Likert* pada rentang pilihan dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Komitmen afektif diukur dengan menggunakan 6 butir dari Allen & Meyer (1990), yang digunakan dalam penelitian Naim & Lenka (2017). Contoh butir pernyataan komitmen afektif adalah: “Saya benar-benar merasa bahwa masalah hotel ini adalah masalah saya sendiri”. Kepuasan kerja diukur dengan 9 butir pernyataan dari Macdonald & MacIntyre (1997), yang menyertakan faktor-faktor kepuasan kerja seperti desain pekerjaan, dukungan atasan dan rekan kerja, serta penghargaan. Contoh butir pernyataan kepuasan kerja adalah: “Hotel ini memberikan pengakuan atas pekerjaan yang saya lakukan dengan hasil baik”. Kami menggunakan 4 butir pernyataan dari Lakshman et al. (2022) untuk mengukur berbagi pengetahuan. Contoh butir pernyataan berbagi pengetahuan adalah: “Saya dan rekan kerja saya saling berbagi pengetahuan mengenai pekerjaan kami”. Studi ini menggunakan program SPSS untuk menganalisis data. Proses analisis meliputi pengujian kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi antar variabel, dan pengujian hipotesis berbasis analisis regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Responden dalam studi ini berjumlah 63 orang karyawan yang bekerja pada hotel di Surabaya. Mereka meliputi 51 orang yang bekerja pada bagian layanan dan 12 orang pada bagian administrasi. Responden studi ini mayoritas adalah laki-laki (62%), berpendidikan SMA/ sederajat (48%), berusia 25 sampai kurang dari 35 tahun (52%), dan telah bekerja pada rentang 1-<5 tahun (54%). Tabel 1 menyajikan informasi mengenai profil responden studi ini.

Tabel 1. Profil responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<i>Gender</i>		
Laki-laki	39	62%
Perempuan	24	38%
<i>Pendidikan</i>		
SMA/Sederajat	30	48%
Diploma	15	24%
S1	18	28%
<i>Usia</i>		
17-<25 tahun	27	43%
25-<35 tahun	33	52%
35-<45 tahun	3	5%
<i>Lama Bekerja</i>		
<1 tahun	5	8%
1-<5 tahun	34	54%
5-<10 tahun	23	36%
10-<15 tahun	1	2%

Sumber: Data diolah (2023)

Pengujian validitas dilakukan berbasis *exploratory factor analysis* (EFA) dan pengujian reliabilitas berbasis nilai *cronbach's alpha*. Hasil pengujian dengan EFA menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *kaiser-meyer-olkin* (KMO) lebih dari 0,5, sehingga terdapat validitas konvergen yang cukup (Kasekende et al., 2020). Pada konstruk berbagi pengetahuan, nilai KMO-nya adalah 0,748, kepuasan kerja memiliki nilai KMO 0,825, dan KMO dari komitmen afektif adalah 0,759. Selain itu, nilai *loading* seluruh butir pernyataan kuesioner untuk tiap konstruk adalah lebih dari 0,5 yang mengindikasikan bahwa butir tersebut merupakan bagian yang tepat dari konstruknya (Hazeen Fathima & Umarani, 2023).

Pada pengujian reliabilitas, seluruh konstruk telah memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,7 yang mengindikasikan adanya reliabilitas yang bisa diterima (Dabbagh et al., 2023). Namun demikian, karena menunjukkan tidak *reliable*, terdapat satu butir pernyataan dari konstruk berbagi pengetahuan yang didrop dan tidak digunakan dalam pengujian selanjutnya. Tabel 2 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *mean* variabel berbagi pengetahuan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif; dan korelasi antar variabel, termasuk variabel demografi responden.

Tabel 2. Korelasi dan reliabilitas

	<i>Mean</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Gender	-	-						
2. Pendidikan	-	-0,162						
3. Usia	-	-0,093	0,532**					
4. Lama kerja	-	-0,083	0,632**	0,316*				
5. BP	4,36	0,087	0,443**	0,290**	0,246	<b>0,753</b>		
6. KK	4,20	-0,118	0,457**	0,136	0,382**	0,397**	<b>0,885</b>	
7. KA	3,85	-0,158	0,369**	0,211	0,217	0,367**	0,768**	<b>0,783</b>

Keterangan:

Angka pada diagonal yang terketik tebal dan miring adalah nilai reliabilitas *cronbach's alpha*.

BP = berbagi pengetahuan, KK = kepuasan kerja, KA = komitmen afektif

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Sumber: Data diolah (2023)

Pengujian korelasi antar variabel pada Tabel 2 menunjukkan bahwa ketiga konstruk riset ini, yaitu berbagi pengetahuan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif, saling berkorelasi. Selain itu, nampak bahwa tingkat pendidikan berkorelasi secara positif dengan kemauan berbagi pengetahuan, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Usia responden juga menunjukkan korelasi positif dengan berbagi pengetahuan. Lebih lanjut, semakin lama responden bekerja di hotel, semakin tinggi kepuasannya. Nilai *mean* menunjukkan bahwa responden sudah cukup tinggi terlibat dalam berbagi pengetahuan dan memiliki kepuasan kerja tinggi. Selain itu, merujuk pada nilai *mean*, responden cukup memiliki komitmen afektif. Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian analisis regresi berganda.

Tabel 3. Pengujian hipotesis

Hipotesis	Uji jalur		Keputusan
	Beta	Nilai t	
Hipotesis 1			
Berbagi pengetahuan → komitmen afektif	0,071	0,807	Hipotesis tidak didukung
Hipotesis 2			
Kepuasan kerja → komitmen afektif	0,718	8,352**	Hipotesis didukung

Nilai F: 43,952\*\*

R<sup>2</sup> = 0,594

Keterangan: \*\**p* < 0,01

Sumber: Data diolah (2023)

Hasil pengujian analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa pengaruh berbagi pengetahuan pada komitmen afektif adalah tidak signifikan (*B* = 0,071; *t* hitung < 2,58). Penemuan ini berbeda dengan hasil korelasi keduanya (pada Tabel 2). Perbedaan hasil ini terjadi karena dalam analisis regresi berganda pengujian pengaruh berbagi pengetahuan terhadap variabel konsekuensi dilakukan dengan mempertimbangkan variabel prediktor kepuasan kerja. Seperti yang diharapkan, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan komitmen afektif (*B* = 0,718; *t* hitung > 2,58). Dengan demikian, hipotesis 1 tidak didukung, namun hipotesis 2 didukung. Selain itu, nilai *F* hitung adalah 43,952 dan menunjukkan adanya signifikansi bahwa model riset dengan dua prediktor memiliki kesesuaian yang baik dengan data (Sureiman & Mangera, 2020). Lebih lanjut, merujuk nilai *R square*, kedua variabel bebas memiliki kontribusi menjelaskan 59,4% variasi dari variabel komitmen afektif.

**Pembahasan**

Studi kami menemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak signifikan meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hasil ini tidak mendukung studi Lombardi et al. (2019), Yuniawan & Udin (2020), dan Lakshman et al. (2022) bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif. Analisis atas faktor-faktor yang dapat memprediksi komitmen afektif dilakukan dengan menguji peran dua prediktor dalam satu model pengujian, yaitu berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja yang mampu berkontribusi secara signifikan pada peningkatan atau penurunan komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. Hasil ini mengkonfirmasi penemuan Farooq et al. (2020) bahwa kemampuan memprediksi adanya peningkatan atau penurunan komitmen pada organisasi dari faktor berbagi pengetahuan menjadi tidak signifikan dengan hadirnya salah satu faktor kepuasan kerja, yaitu gaji. Penemuan ini juga menunjukkan bahwa kehadiran faktor organisasi dalam memenuhi ekspektasi karyawan akan berbagai faktor kepuasan menjadi lebih berperan dibanding berbagi pengetahuan.

Berbasis hasil nilai *mean* statistik deskriptif, responden sudah cukup tinggi melakukan pertukaran informasi dengan rekan-rekan kerjanya. Namun, rupanya aktivitas ini belum dapat meningkatkan komitmen afektif mereka. Merujuk pada responden studi kami yang didominasi oleh karyawan generasi Y, mereka adalah generasi yang menguasai teknologi dan terbiasa berkomunikasi dan mengumpulkan informasi berbasis berbagai sumber digital (Naim & Lenka, 2018). Sebagai akibatnya, meski responden melakukan pertukaran pengetahuan dengan rekan kerjanya, mereka dimungkinkan juga memiliki

sumber informasi berbasis digital. Dengan tersedianya sumber digital yang lebih cepat diperoleh dan dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah pekerjaannya, harapan dan ketergantungan mereka akan rekan kerja yang memberikan bantuan pengetahuan menjadi berkurang karena mereka tidak harus memperoleh informasi dari lingkungan sosialnya, seperti rekan kerja, pengalaman berbagi pengetahuan tidak signifikan memunculkan komitmen afektifnya. Terlebih lagi, studi kami menunjukkan bahwa, dibanding berbagi pengetahuan, kepuasan kerja lebih berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan komitmen afektif.

Mendukung teori pertukaran sosial, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan berpengaruh positif pada komitmen afektif. Semakin individu puas dengan faktor-faktor pekerjaannya, semakin tinggi komitmen afektifnya. Hasil ini mendukung penemuan Abdelmoteleb (2019), Luturlean & Prasetio (2019), dan Pathardikar et al. (2023), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif. Merujuk profil responden yang mayoritas adalah generasi Y, mereka memiliki profil menginginkan pekerjaan yang memberikan makna, menantang, dan kesempatan berkembang (Dwyer & Azevedo, 2016). Mereka juga akan memberikan komitmennya jika mereka bisa berkembang dan belajar, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, memperoleh penghargaan yang mengakui kinerjanya, serta memiliki keseimbangan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (Silva et al., 2020). Oleh karena itu, kepuasan mereka atas berbagai faktor, seperti pekerjaan yang menyenangkan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kemampuannya, rekan kerja yang menyenangkan, serta penghargaan yang mengakui kontribusi mereka, dapat meningkatkan komitmen afektifnya. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa, kepedulian organisasi untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan mereka akan berbagai faktor pekerjaan akan lebih diperhitungkan dalam proses pertukaran sosial. Ketika organisasi bisa memberikan kepuasan, dibanding rekan kerja yang mau saling berbagi pengetahuan, karyawan akan memberikan timbal balik positif dengan meningkatkan komitmen afektifnya.

Berbasis analisis korelasi, nampak bahwa semakin tinggi pendidikan karyawan, semakin tinggi pula terlibat dalam berbagi pengetahuan, mengalami kepuasan kerja, dan komitmen afektifnya. Merujuk pada Gil & Mataveli (2017), semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin tinggi pula kepuasan kerja individu. Selain itu, karyawan dengan pendidikan lebih tinggi lebih mengharapkan memperoleh pengakuan dan penghargaan (Gil & Mataveli, 2017). Hasil studi ini mengindikasikan bahwa agar karyawan generasi Y memiliki komitmen lebih tinggi, hotel dengan para karyawan yang makin tinggi tingkat pendidikannya perlu memberikan pengakuan dan penghargaan yang memuaskan mereka. Lebih lanjut, studi kami menemukan adanya korelasi positif antara usia dan pendidikan dengan aktivitas berbagi pengetahuan. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang semakin senior dan memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi dimungkinkan lebih mampu untuk bertukar informasi pekerjaan karena pengalaman dan pengetahuannya.

## SIMPULAN DAN SARAN

Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. Tidak seperti yang dihipotesiskan, studi ini menemukan bahwa berbagi pengetahuan tidak signifikan meningkatkan komitmen afektif. Mendukung hipotesis kami, kepuasan kerja signifikan meningkatkan komitmen afektif karyawan hotel di Surabaya. Namun, studi kami juga tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan. Pertama, responden studi adalah karyawan hotel di Surabaya, sehingga dimungkinkan model studi ini memberikan hasil berbeda pada konteks berbeda. Karyawan hotel memiliki kontak tinggi dengan pelanggannya dan harus menangani berbagai permintaan mereka (Kaya & Karatepe, 2020). Sebagai akibatnya, mereka perlu memiliki berbagai pengetahuan yang bisa digunakan untuk memberikan respon cepat dan solusi atas masalah-masalah pelanggannya. Untuk penggeneralisasian penemuan kami, studi-studi lain perlu menguji model riset pada hotel lain dan bisnis berbeda pada industri *hospitality*, yang juga membutuhkan kontak tinggi dengan pelanggannya. Kedua, studi kami hanya mempertimbangkan faktor berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja sebagai prediktor dari komitmen afektif. Di samping berbagai tuntutan untuk memberikan kualitas layanan tinggi (Wu & Chen, 2018), sistem kerja hotel menuntut karyawan untuk



mengikuti jadwal *shift* kerja tertentu (Han et al., 2022). Oleh karena itu, studi selanjutnya perlu mempertimbangkan faktor seperti keseimbangan pekerjaan-keluarga, kesesuaian nilai individu dan pekerjaan (*person-job fit*), serta dukungan sosial dari atasan, rekan, dan keluarga sebagai prediktor dari komitmen afektif.

Konteks bekerja di hotel yang menuntut karyawan memiliki pengetahuan dan respon cepat atas permintaan pelanggan. Namun demikian, faktor berbagi pengetahuan tidak signifikan memengaruhi komitmen afektif. Selain itu, hasil pengujian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berkorelasi positif dengan berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, hotel perlu mempertimbangkan untuk meningkatkan kegiatan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya. Sebagai hasilnya, mereka bisa lebih banyak memiliki pengetahuan berharga untuk menyelesaikan pekerjaannya. Adalah dimungkinkan responden tidak terlalu bergantung pada rekan kerjanya dalam memberikan informasi karena mereka sudah memiliki sumber informasi berbasis digital. Namun, agar hubungan baik antar karyawan tetap terjaga, hotel perlu tetap membangun iklim rasa percaya dan kemauan berbagi pengetahuan antar karyawannya. Dengan demikian, karyawan akan menilai bahwa pihak hotel peduli pada ekspektasi mereka untuk memiliki pengetahuan yang cukup dan bisa memberikan layanan prima bagi pelanggan hotel.

Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja lebih mampu meningkatkan komitmen afektif, dibanding perilaku berbagi pengetahuan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa responden yang puas pada berbagai faktor pemuasan seperti atasan, rekan kerja, penghargaan, kemenarikan pekerjaan, dan kesempatan promosi dapat meningkatkan komitmen afektifnya. Berbasis data kuesioner mengenai butir-butir pernyataan kepuasan kerja, responden menilai bahwa atasannya kurang peduli kepada mereka dan ada kekurangcocokan antara mereka dan atasannya. Merujuk pada profil responden yang didominasi karyawan dari generasi Y, mereka berharap atasannya memberikan instruksi dan respek (Silva et al., 2020), mau mengajari, dan mendukungnya (Nazarian et al., 2017). Oleh karena itu, agar karyawan meningkat komitmen afektifnya, manajemen hotel perlu menyiapkan para manajer untuk mampu dan mau menjadi pelatih dan mentor serta memberikan kesempatan berkembang bagi para pengikutnya. Para atasan dan calon atasan perlu memahami kebutuhan karyawan, misalnya berdasar generasi mereka dan mau terus beradaptasi mengimplementasikan peran atasan yang memuaskan kebutuhan mereka. Dengan demikian, sangat dimungkinkan bahwa faktor-faktor pekerjaan termasuk atasan yang menyenangkan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

## REFERENSI

- Abdelmoteleb, S. A. (2019). A new look at the relationship between job stress and organizational commitment: A three-wave longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 321-336. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9543-z>
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: The role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Akçin, K. (2023). The mediating effect of psychological resilience in the impact of increasing job insecurity with the pandemic, on organizational commitment and turnover intention. *Kybernetes*, 1-15. <https://doi.org/10.1108/K-08-2022-1126>
- 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, 1-18. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bae, S. (2023). Evaluating hospitality employees' various relationships and the effects on organizational commitment. *International Hospitality Review*, 37(2), 202-218. <https://doi.org/10.1108/IHR-01-2021-0005>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>

- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Charni, H., Brun, I., & Ricard, L. (2020). Impact of employee job satisfaction and commitment on customer perceived value: An original perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 737-755. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0097>
- Chaudhary, P., & Lodhwal, R. K. (2017). An analytical study of organizational role stress (ORS) in employees of nationalized banks: A case of Allahabad Bank. *Journal of Management Development*, 36(5), 671-680. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jmd-09-2015-0137>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/annals.2015.0099>
- Dabbagh, A., Seens, H., Fraser, J., & MacDermid, J. C. (2023). Construct validity and internal consistency of the home and family work roles questionnaires: A cross-sectional study with exploratory factor analysis. *BMC Women's Health*, 23(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12905-023-02199-1>
- Dewi, H. P. (2022). Strategi public relations hotel budget di Surabaya dalam membentuk brand loyalty. *Keluwih: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.24123/soshum.v3i1.4911>
- Dwyer, R. J., & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities*, 10(3), 281-305. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2013-0025>
- Farooq, N., Hayat, K., Bilal, H., & Raza, W. (2020). Knowledge sharing culture influences on organizational commitment: The mediating role of pay satisfaction. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(1), 117-126. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i1.1062>
- Gil, A. J., & Mataveli, M. (2017). Learning processes and job satisfaction in the Spanish wine sector: The moderating effect of organizational size and employees' educational level. *Personnel Review*, 46(3), 624-643. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0013>
- Han, H., Lee, K. S., Kim, S. (Sam), Wong, A. K. F., & Moon, H. (2022). What influences company attachment and job performance in the COVID-19 era? Airline versus hotel employees. *Tourism Management Perspectives*, 44(August), 101001. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101001>
- Hariato, A. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel X. *Kinerja*, 20(2), 95-104. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v20i2.837>
- Hazeen Fathima, M., & Umarani, C. (2023). Fairness in human resource management practices and engineers' intention to stay in Indian construction firms. *Employee Relations*, 45(1), 156-171. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2021-0308>
- Hlee, S. (2020). How reviewer level affects review helpfulness and reviewing behavior across hotel classifications: The case of Seoul in Korea. *Industrial Management and Data Systems*, 121(6), 1191-1215. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2020-0150>
- Hsiao, Y. H., & Hsiao, Y. T. (2021). Online review analytics for hotel quality at macro and micro levels. *Industrial Management and Data Systems*, 121(2), 268-289. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2020-0214>
- Izogo, E. E., Elom, M. E., & Mpinganjira, M. (2020). Examining customer willingness to pay more for banking services: The role of employee commitment, customer involvement and customer value. *International Journal of Emerging Markets*, 16(6), 1176-1201. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-10-2019-0850>
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>
- Jin, S., Seo, M. G., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.002>
- Kasekende, F., Nasiima, S., & Otengei, S. O. (2020). Strategic human resource practices, emotional exhaustion and OCB: The mediator role of person-organization fit. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(3), 275-295. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0056>

- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Lakshman, C., Rai, S., & Lakshman, S. (2022). Knowledge sharing, organizational commitment and turnover intention among knowledge workers: A knowledge-based perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 16(5), 768-785. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2020-0277>
- Lombardi, S., Sasseti, S., & Cavaliere, V. (2019). Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4293-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0261>
- Luturlean, B. S., & Prasetyo, A. P. (2019). Antecedents of employee's affective commitment the direct effect of work stress and the mediation of job satisfaction. *Journal of Applied Management*, 17(4), 697-712. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1586>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlate. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16. [https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1300/J022v13n02\\_01](https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1300/J022v13n02_01)
- Masry-Herzallah, A., & Da'as, R. (2021). Cultural values, school innovative climate and organizational affective commitment: A study of Israeli teachers. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 496-512. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0302>
- Mehrzad, A., & Rostan, P. (2021). Job satisfaction of women employees of the public sector of Afghanistan. *PSU Research Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/prr-05-2021-0025>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-W., Thurasamy, R., Chuah, F., & Huei Cham, T. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1-20. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. In *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2464>
- Molm, L. D. (1991). Affect and social exchange: Satisfaction in power-dependence relations. *American Sociological Review*, 56(4), 475-493. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2096269>
- Mousa, M., Arslan, A., & Abdelgaffar, H. (2023). Psychological contract of employees in family-owned hotels: The role of talent management practices. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1306-1319. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2023-0029>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: Evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885-906. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0334>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Nazarian, A., Soares, A., & Lottermoser, B. (2017). Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(8), 1078-1094. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0119>
- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2022). Impact of knowledge sharing on employees' service quality: The moderating role of artificial intelligence. *International Marketing Review*, 39(3), 482-508. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0078>
- Pathak, D., Srivastava, S., Tripathi, P. M., & Gugnani, R. (2023). An integrated model to study workplace passion and job satisfaction among hotel employees: An emerging market perspective. *International Journal of Emerging Markets*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2021-1803>
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: Mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371-384. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>
- Porter, C. M. (2018). Long live social exchange theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 498-504. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1017/iop.2018.102>

- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: Structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60-76. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094>
- Sang, L., Xia, D., Ni, G., Cui, Q., Wang, J., & Wang, W. (2020). Influence mechanism of job satisfaction and positive affect on knowledge sharing among project members: Moderator role of organizational commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 245-269. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2018-0463>
- Sheikh, A. M. (2023). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: Role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0071>
- Silva, R., Dutra, J., Veloso, E. F. R., & Trevisan, L. (2020). Leadership and performance of Millennial generation in Brazilian companies. *Management Research*, 18(3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2019-0910>
- Sureiman, O., & Mangera, C. (2020). F-test of overall significance in regression analysis simplified. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 6(2), 116. [https://doi.org/10.4103/jpcs.jpcs\\_18\\_20](https://doi.org/10.4103/jpcs.jpcs_18_20)
- Vidyani, N. P., & Desiana, P. M. (2019). The effect of knowledge sharing on affective commitment: The mediation role of competency development of gen Y employees at PT PP (Persero), Tbk Head Office. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 72, 105-110. <https://doi.org/10.2991/icbmr-18.2019.18>
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74(October 2017), 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Yuniawan, A., & Udin, U. (2020). The influence of knowledge sharing, affective commitment, and meaningful work on employee's performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII(Issue 3), 72-82. <https://doi.org/10.35808/ijeba/487>
- Zang, D., Liu, C., & Jiao, Y. (2021). Abusive supervision, affective commitment, customer orientation, and proactive customer service performance: Evidence from hotel employees in China. *Frontiers in Psychology*, 12, 648090. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648090>