

PERAN EMPOWERING LEADERSHIP TERHADAP AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN KNOWLEDGE SHARING SERTA DAMPAKNYA PADA EMPLOYEE CREATIVITY

Yustina De Andriani Keon, Abdurrahman
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul Jakarta
Jalan Arjuna Utara Nomor 9, Kebon Jeruk, Jakarta Barat – 11510
yustinadeandrianiueu@gmail.com

Abstract

Empowering leadership provides opportunities for employees to believe in and develop their best abilities by empowering themselves appropriately and by delegating work tasks to them. The opportunity for employees to express their abilities from an empowering leadership role makes work more meaningful, giving rise to reciprocal relationships such as affective commitment and knowledge sharing. For this reason, the aim of this research is what is the effect of empowering leadership on affective organizational commitment and knowledge sharing and what is the impact on the creativity of marketing employees in the Jabodetabek area. The research was conducted from June 2023 to July 2023 by distributing questionnaires to 230 marketing division employees in Jabodetabek. Structural Equation Model (SEM) is used to analyze the relationship between variables. The research conclusion proves that empowering leadership has a direct effect on knowledge sharing and organizational affective commitment. Then affective organizational commitment has a direct effect on knowledge sharing and a direct relationship is found between knowledge sharing and employee creativity. Furthermore, the findings of this research found that affective organizational commitment mediates the relationship between leadership empowerment and knowledge sharing and knowledge sharing mediates the relationship between leadership empowerment and employee creativity.

Keywords: *Empowerment leadership, affective organizational commitment, knowledge sharing, employee creativity.*

Abstrak

*Empowering leadership memberi kesempatan bagi karyawan mempercayai dan mengembangkan kemampuan terbaik mereka dengan memberdayakan diri dengan tepat dan terdapat delegasi tugas pekerjaan kepada mereka. Kesempatan karyawan dapat mengemukakan kemampuan mereka dari peran *empowering leadership*, hal ini membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna yang menimbulkan hubungan timbal balik seperti *affective commitment* dan *knowledge sharing*. Untuk itu, tujuan penelitian ini apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* pada *affective organizational commitment* dan *knowledge sharing* serta bagaimana dampaknya pada *employee creativity* karyawan *marketing* di wilayah Jabodetabek. Penelitian dilakukan pada Juni 2023 hingga Juli 2023 dengan menyebar kuesioner kepada 230 karyawan divisi *marketing* di Jabodetabek. *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk menganalisis uji hubungan antar variabel. Kesimpulan penelitian membuktikan *empowering leadership* masing-masing berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing* dan *affective organizational commitment*. Kemudian *affective organizational commitment* berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing* serta ditemukan hubungan langsung antara *knowledge sharing* terhadap *employee creativity*. Selanjutnya, temuan penelitian ini didapati *affective organizational commitment* memediasi hubungan *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing* dan *knowledge sharing* memediasi hubungan *empowering leadership* terhadap *employee creativity*.*

Kata kunci: *Empowering leadership, affective organizational commitment, knowledge sharing, employee creativity.*

Pendahuluan

Karyawan berperan penting menjadi roda penggerak kesuksesan organisasi maka untuk pengelolaannya dibutuhkan manajerial yang tepat sehingga dapat mengarahkan kemampuan karyawan secara efektif dan efisien mencapai tujuan organisasi (Mansyah & Rojuaniah, 2021). Menurut Limon (2022) *empowering leadership* mampu membuat karyawan mengeluarkan kemampuan mereka karena terdapat delegasi tugas pekerjaan dan sumber daya dalam membimbing mereka menyesuaikan pekerjaan. Fikri & Prastyani (2021) berpendapat kemampuan karyawan dapat meningkat secara maksimal tergantung bagaimana perilaku dan sikap dari pimpinan mereka mempengaruhi karyawan sehingga dapat bekerja lebih aktif mencapai tujuan organisasi. *Empowering leadership* mendorong karyawan menjadi lebih antusias dan aktif bekerja serta mereka bersedia membalas kebaikan organisasi dengan mengumpulkan pengetahuan dan menggunakannya dengan baik (Wu & Lee, 2017). Ini karena organisasi membutuhkan karyawan untuk terhubung secara emosional dan karenanya mereka dengan sendirinya bersedia mengusahakan yang terbaik demi kesuksesan organisasi melalui *empowering leadership* membangun perilaku kerja positif karyawan (Kim & Beehr, 2018).

Cusí, Zegheru & Sellens (2020) berpendapat apabila seorang pemimpin lebih andal mendukung karyawan, mereka lebih cenderung menghasilkan kerjasama yang baik bersedia melakukan *knowledge sharing* dengan rekan kerja karena terdapat *affective organizational commitment*. Limon (2022) berpendapat *empowering leadership* mendukung otonomi pekerjaan karyawan dengan cara mereka sendiri, berkontribusi pengambilan keputusan penting dan ini semua membuat kehadiran mereka berarti yang dapat berujung pada

affective organizational commitment. Temuan penelitian membuktikan *empowering leadership* pada kepala sekolah meningkatkan *affective organizational commitment* yang berujung pada meningkatnya kinerja para guru (Limon, 2022). Sejalan pada beberapa hasil penelitian sebelumnya membuktikan *empowering leadership* secara positif meningkatkan *affective organizational commitment*. (Hendryadi, Suratna, Suryani & Purwanto, 2019; Kim & Beehr, 2018). Lebih lanjut, ditemukan *empowering leadership* tidak hanya meningkatkan *affective organizational commitment*, tetapi berpengaruh pada tingginya perilaku *knowledge sharing* karena jenis kepemimpinan ini membuat karyawan senang dan menghasilkan perilaku kerja positif seperti kecenderungan berinisiatif membantu rekan kerja lain melalui *knowledge sharing* (Hendryadi *et al.*, 2019).

Menurut Fransisca, Anindita & Hilmy (2021) ketika karyawan memiliki pengetahuan banyak terkait pekerjaan, mereka terdorong mentrasfernya karena terdapat tanggung jawab tinggi pada pekerjaan. Wu & Lee (2017) menambahkan bahwa *empowering leadership* menghasilkan hubungan timbal balik, pengetahuan yang didapat dari atasan dapat disebar luaskan pada rekan kerja demi menghasilkan kinerja untuk kemajuan organisasi. Menurut Erwin, Syah, Angga & Semerdanta (2019) bisa saja karyawan hadir bekerja tetapi tidak menunjukkan pergerakan melakukan kinerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Wu & Lee (2017); Bhatti, Akram, Bhatti, Riaz & Syed (2022) mengkonfirmasi *empowering leadership* secara positif berperan besar meningkatkan *knowledge sharing*. Temuan penelitian menjelaskan *empowering leadership* memberikan keamanan psikologis dan terdapat pengakuan akan kemampuan yang

dimiliki karyawan sehingga mereka percaya diri jika memberikan pengetahuan pada kelompok kerja melalui *knowledge sharing* (Bhatti *et al.*, 2022).

Tidak hanya peran pimpinan, penelitian lain membuktikan terdapat pengaruh positif secara langsung antara *affective organizational commitment* dan *knowledge sharing* (Rasdi & Tangaraja, 2022; Ouakouak & Ouedraogo, 2018). Kesimpulan penelitian Cusi *et al.* (2020) mengungkapkan *affective organizational commitment* menghasilkan perilaku prososial pada karyawan menyebabkan tingkat *knowledge sharing* tinggi yang dapat mencapai kesuksesan organisasi. Lebih lanjut, *knowledge sharing* menjadikan karyawan memiliki akses pengetahuan penting untuk memproses kognitif mereka memunculkan ide baru yang kreatif dan ini berperan besar memanfaatkan ide tersebut melahirkan *employee creativity* (Bhatti, Vorobyev, Zakariya & Christofi, 2020). Ketika karyawan mengenali permasalahan didalam organisasi, manfaat dari *knowledge sharing* yang dilakukan diantara rekan kerja meningkatkan *employee creativity* (Clercq & Pereira, 2020). Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa manfaat dari *knowledge sharing* merangsang *employee creativity* yang lebih besar terlebih ketika karyawan merasa antusias dan bermakan pada pekerjaan mereka (Bhatti *et al.*, 2020; Clercq & Pereira, 2020). Penelitian lain telah mengkonfirmasi ulang bahwa terdapat pengaruh positif antara *knowledge sharing* dan *employee creativity* (Khassawneh, Mohammad & Abdallah, 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas hubungan *empowering leadership* dengan *knowledge sharing* (Bhatti *et al.*, 2022; Hendryadi *et al.*, 2019; Wu & Lee, 2017), *empowering leadership* dan *affective organizational commitment* (Kim & Beehr, 2018; Hendryadi *et al.*,

2019; Limon, 2022), selanjutnya *affective organizational commitment* dengan *knowledge sharing* (Cusi *et al.*, 2020; Rasdi & Tangaraja, 2020; Ouakouak & Ouedraogo, 2018), terakhir *knowledge sharing* dan *employee creativity* (Bhatti *et al.*, 2020; Clercq & Pereira, 2020; Khassawneh *et al.*, 2022). Namun demikian, objek penelitian ini berbeda pada penelitian sebelumnya yang ditujukan pada karyawan diberbagai tingkatan level manajer (Bhatti *et al.*, 2022; Ouakouak & Ouedraogo, 2018; Rasti & Tangaraja, 2020), karyawan laki-laki layanan pemerintahan daerah (Hendryadi *et al.*, 2019), karyawan bekerja secara *full time* di berbagai industri (Kim & Beehr, 2018; Cusi *et al.*, 2020; Wu & Lee, 2017), pengajar dibidang pendidikan (Limon, 2022), karyawan farmasi (Bhatti *et al.*, 2020), karyawan bank (Clercq & Pereira, 2020), karyawan industri pelayanan (Khassawneh *et al.*, 2022), sedangkan responden penelitian ini ditujukan pada karyawan tetap di divisi *marketing*, mengingat divisi tersebut memiliki hubungan erat pada aspek kreativitas yang menjadi tujuan akhir pada model penelitian ini. Menurut Utamingsih (2016) dalam bidang pemasaran dibutuhkan banyak gagasan cemerlang, perhitungan akurat yang nantinya memberikan hasil dari ide kreatif dan inovasi dalam sebuah pelayanan untuk memberikan citra nilai lebih unik serta menarik dimata konsumen.

Berdasarkan penjelasan diatas maka tujuan penelitian ini ingin mengetahui apakah terdapat keterkaitan hubungan antar variabel yang telah peneliti asumsikan seperti apakah *empowering leadership* masing-masing memiliki hubungan terhadap *knowledge sharing*, dan *affective organizational commitment* dan apakah *affective organizational commitment* berhubungan terhadap *knowledge sharing*, selanjutnya bagaimana hubungan *knowledge sharing* terhadap

employee creativity pada karyawan tetap pada divisi *marketing* di wilayah Jabodetabek.

Empowering Leadership

Menurut Wu & Chen (2015) *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberdayakan karyawan dengan mendorong mereka berbagi serta mengembangkan pengetahuan yang dimiliki dan diberikannya otonomi tugas pekerjaan melalui pembinaan dalam manajemen tugas. *Empowering leadership* sebagai bentuk pemberdayaan karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan menanamkan keyakinan akan kemampuan mereka sehingga karyawan dapat mengeksplor dengan cara mereka sendiri mendesain pekerjaan secara otonom tanpa bertentangan dengan kebijakan organisasi (Zhang & Bartol, 2010). Lebih lanjut, definisi dari Conger & Kanungo (1988) bahwa *empowering leadership* sebagai bentuk kepemimpinan memperdayakan *structural* pekerjaan melalui aktifitas tertentu yang membangun keyakinan akan kemampuan diri karyawan terhadap otonomi pekerjaan sehingga menjadikan fungsi pekerjaan lebih bermakna. Definisi lain dari Amundsen & Martinsen (2014) mengenai *empowering leadership* yaitu kepemimpinan yang menumbuhkan motivasi intrinsik dengan cara membagi kekuasaan antara atasan dan bawahan yang didalamnya terdapat dukungan penuh untuk mengembangkan kemampuan karyawan.

Affective Organizational Commitment

Menurut Hendrayadi *et al.* (2019) definisi *affective organizational commitment* adalah suatu keterikatan secara afektif atau emosional dalam diri karyawan pada organisasi sehingga memicu keterlibatan diri dan mengidentifikasi dirinya pada

organisasi. Hal yang tidak jauh berbeda digambarkan Moshoeu & Geldenhuis (2015) bahwa *Affective organizational commitment* sebagai identifikasi diri karyawan pada organisasi dan keterlibatan diri pada pekerjaan karena terdapat ikatan secara emosional yang positif; karyawan menikmati diri menjadi bagian dari organisasi (Fernandez *et al.*, 2020). Menurut Allen & Meyer (2003) *affective organizational commitment* merupakan salah satu bentuk *organizational commitment* yang didefinisikan sebagai keterikatan perasaan positif yang kuat dan menganggap permasalahan didalam organisasi menjadi bagian penting dirinya dan perasaan ini tumbuh tanpa paksaan untuk itu mereka bersedia selalu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik demi organisasi. Lain halnya, Luchak & Gellatly (2007) memberi pengertian *affective organizational commitment* merupakan keterikatan emosional karyawan atas pengalaman subjektif yang telah mendapat pengakuan dari atasan dan berkembangnya *respect* terhadap organisasi atas kontribusi yang dilakukan telah dihargai dengan baik oleh organisasi.

Knowledge Sharing

Perilaku *knowledge sharing* sebagai alat penting bagi organisasi dalam menciptakan pengetahuan dan menyebarkan kepada karyawan demi mendukung efektivitas pembelajaran organisasi mencapai pencapaian kinerja terbaik (Bartol & Srivastava, 2002). *Knowledge sharing* yaitu sebuah cara karyawan mentransfer pengetahuan mereka dengan karyawan lain mengenai ruang lingkup pekerjaan (Bhatti *et al.*, 2022). *Knowledge sharing* adalah akuisisi dari kumpulan pengetahuan anggota kelompok kerja melalui komunikasi atas pengetahuan baru dari rekan kerja (Wu & Lee, 2017). Pandangan He (2011) menambahkan bahwa pengertian

knowledge sharing adalah perilaku karyawan berbagi pengetahuan dengan tujuan membantu rekan kerja namun disaat yang bersamaan memudahkan pada pencapaian tugas pribadi mereka yang nantinya membawa keuntungan pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara pengertian lain menjelaskan *knowledge sharing* mengacu pada penyediaan informasi tugas serta pengetahuan demi membantu dan dapat berkolaborasi dengan baik dengan rekan kerja dalam mengembangkan ide baru, menerapkan kebijakan serta menyelesaikan masalah (Cumplings, 2004).

Employee Creativity

Employee creativity sebagai penemuan ide baru untuk diadopsi dan diimplementasikan melahirkan cara kerja baru untuk diterapkan karyawan atau menghasilkan produk atau layanan yang mendatangkan mafaat pribadi sebagai karyawan, kelompok organisasi dan masyarakat (Avelino *et al.*, 2019). *Employee creativity* merupakan kemampuan dari proses kognitif karyawan dalam menggabungkan ide kreatif atas pengetahuan yang didapat pada layanan, produk atau bahkan menemukan solusi atas suatu masalah maupun perbaikan ide terhadap penambahan nilai serta pembaharuan domain tertentu (Sternberg, 2012). Pendapat Hobfoll (2001) dalam mendefinisikan *employee creativity* adalah kemampuan karyawan memperoleh ide baru menjadi suatu yang berharga untuk organisasi dari sumber daya kognitif, relasional berbasis pengetahuan yang memotivasi mereka memanfaatkan sumber daya ini. Lebih lanjut, Mittal & Dhar (2015) mengartikan *employee creativity* sebagai kemampuan karyawan menciptakan pemikiran baru atas kebutuhan yang dihadapi dan menemukan hasil konstruktif terhadap masalah.

Hubungan Empowering Leadership dan Knowledge Sharing

Menurut Cusi *et al.* (2020) karyawan merasa mendapat dukungan ketika pemimpin menyediakan sumber daya dan bersedia memperdayakan kemampuan mereka, ini menginspirasi mereka untuk berpartisipasi melakukan *knowledge sharing* karena dukungan pimpinan membuat mereka lebih berkomitmen. *Empowering leadership* mengizinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara otonom dan terdapat delegasi wewenang tugas, dengan harapan karyawan termotivasi terus belajar mendapatkan pengetahuan untuk lebih berkompeten serta dapat membalas organisasi melalui *knowledge sharing* pada rekan kerja (Wu & Lee, 2017). Penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* (Bhatti *et al.*, 2022; Hendryadi *et al.*, 2019; Wu & Lee, 2017). Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesisnya yang dapat diajukan:

H₁: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

Hubungan Empowering Leadership dan Affective Organizational Commitment

Hendryadi *et al.* (2019) berpendapat karyawan bisa leluasa menggali potensi mereka sampai berkembangnya *affective organizational commitment* untuk merespon baik hubungannya pada organisasi, jika mereka secara bebas dapat mengakses seperangkat struktur pemberdayaan seperti dukungan, peluang, sumberdaya dan informasi. Karyawan yang mendapat banyak dukungan untuk berkembang menggali potensi diri dengan pemberdayaan maka semakin besar mereka membalas hubungan ini pada organisasi karena terdapat perasaan berkewajiban, membangun suasana hati positif, keterikatan emosional yang melahirkan

perilaku *knowledge sharing* (Kim & Beehr, 2018). Hasil penelitian telah membuktikan *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment* karyawan (Kim & Beehr, 2018; Hendryadi *et al.*, 2019; Limon, 2022). Dari paparan pernyataan diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *affective commitment organizational*.

Hubungan *Affective Organizational Commitment dan Knowledge Sharing*

Affective organizational commitment melahirkan keterikatan perasaan kuat pada organisasi untuk karyawan cenderung berbagi pengetahuan dan memanfaatkannya dengan rekan kerja lain (Ouakouak & Ouedraogo, 2018). Hal ini karena *affective commitment* pada diri karyawan terdapat keterikatan positif secara emosional pada organisasi sehingga mereka memiliki kewajiban menunjukkan perilaku dan sikap positif seperti bersedia melakukan *knowledge sharing* dengan rekan kerja lain (Rasdi & Tangaraja, 2020). Kesimpulan beberapa penelitian dari Cusi *et al.* (2020); Rasdi & Tangaraja (2020); Ouakouak & Ouedraogo (2018) melaporkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif antara *affective organizational commitment* terhadap *knowledge sharing* karyawan. Beberapa uraian diatas maka hipotesis yang dapat dikembangkan yaitu:

H₃: *Affective organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

Hubungan *Knowledge Sharing dan Employee Creativity*

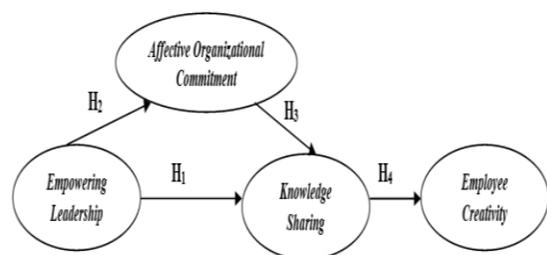
Bhatti *et al.* (2020) berpendapat *knowledge sharing* diantara karyawan dalam berbagai tingkatan mengarah pada tingginya kinerja organisasi, karena

pengetahuan yang diterima karyawan menjadikan mereka lebih sadar terhadap situasi didalam organisasi dari permasalahan, tujuan dan strategi yang memproses kognitif mereka melahirkan *employee creativity*. Ketika karyawan saling melakukan *knowledge sharing* atas pengetahuan mereka, sangat memungkinkan mengembangkan ide *problem solving* baru dan ini sama halnya berpartisipasi dalam *employee creativity* (Khassawneh *et al.*, 2020). Ini karena informasi yang diperoleh dari interaksi *knowledge sharing* mendorong karyawan memproses kognitif mereka kemudian memodifikasinya dengan pengetahuan mereka menemukan ide baru demi perbaikan organisasi. Penelitian terdahulu dari Khassawneh *et al.*, (2020); Clercq & Pereira (2020); Bhatti *et al.*, (2020) membuktikan hasil yang sama bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*. Berdasarkan beberapa uraian diatas maka peneliti ingin mengajukan hipotesis berikut ini:

H₄: *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*.

Berdasarkan uraian penjelasan hubungan antar variabel dan hipotesis diatas untuk itu tersaji gambar model penelitian sebagai berikut.

Gambar 1. Model Penelitian



Metode Penelitian

Jenis desain penelitian ini kuantitatif bersifat deduktif. *Survey* sebagai metode

mengumpulkan data responden dengan menyebar kuesioner secara *online* maupun *offline* dan pengukuran skala likert menggunakan rentan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju) dalam penelitian ini. Pada variabel *empowering leadership* sebanyak 12 pernyataan telah mengadopsi dari Zhang & Bartol (2010). Pengukuran variabel *affective organizational commitment*, peneliti mengadopsi dari Ouakouak & Ouedraogo (2018) dengan 3 pernyataan dan selanjutnya *knowledge sharing* sebanyak 4 pernyataan mengadopsi dari Bhatti *et al.* (2022). Pengukuran terakhir pada variabel *employee creativity* sebanyak 4 pernyataan, mengadopsi dari Soda *et al.* (2017). Total keseluruhan pernyataan kuesioner penelitian ini sebanyak 23 pernyataan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada divisi *marketing* di wilayah Jabodetabek dan *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel dengan kriteria responden yaitu karyawan tetap yang bekerja pada divisi *marketing* yang telah lama menekuni bidang pekerjaannya selama tiga tahun atau lebih. Penentuan banyaknya sampel yang representatif sebanyak 5 sampai 10 kali jumlah pernyataan (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2014), sehingga banyaknya sampel yang digunakan (23 x 10) 230 responden.

Pengujian validitas menggunakan *confirmatory factor analysis* dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO), *measures of sampling adequacy* (MSA), *communalities* dengan nilai yang dapat diterima yaitu $\geq 0,500$ dan 1 (Hair *et al.*, 2014). Pada pengujian reliabilitas jika hasil menunjukkan nilai reliabilitas yang baik dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ (Hair *et al.*, 2014). Selanjutnya, kami menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) Lisrel untuk mengetahui tingkat signifikan kolerasi antar variabel.

Hasil uji validitas dari *pretest* terhadap 30 responden membuktikan seluruh bulir item variabel dinyatakan valid pada variabel *affective organizational commitment*, *knowledge sharing* dan *employee creativity*. Sementara, pada variabel *empowering leadership* tidak semua bulir item dinyatakan valid pada EL12 dengan nilai $MSA \leq 0,500$ dan EL9 dengan nilai *component matrix* lebih dari 1. Untuk hasil pengujian reliabilitas seluruh variabel *empowering leadership*, *affective organizational commitment*, *knowledge sharing* dan *employee creativity* memiliki nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ yang telah memenuhi syarat reliabilitas yang baik.

Hasil

Penelitian ini terdapat 230 responden karyawan tetap yang sudah menekuni bidang pemasaran selama ≥ 4 tahun dan diketahui karyawan perempuan lebih mendominasi sebanyak 133 dengan prosentase 58% dan karyawan laki-laki sebanyak 97 responden dengan prosentase sebesar 42%. Selanjutnya, penelitian ini didominasi pada kisaran usia responden 23 tahun sampai 28 tahun sebanyak 83 karyawan sebesar 36%, prosentase sebesar 33% sebanyak 76 karyawan pada rentan usia 29 tahun sampai 34 tahun, prosentasi sebesar 18% sebanyak 42 karyawan dari usia 35 tahun sampai 40 tahun dan terakhir sebesar 13% dengan 39 karyawan berada pada rentan usia ≥ 41 tahun. Responen penelitian ini didominasi oleh 90 karyawan dengan pendidikan akhir S1 sebesar 39%, karyawan dengan pendidikan akhir S2 sebanyak 77 dengan prosentase 33%, jenjang pendidikan akhir SMA sebanyak 41 karyawan dengan prosentase 18% dan terakhir didapati pendidikan akhir S3 sebanyak 22 karyawan dengan prosentase 10%.

Tabel 1. Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	Empowering leadership (EL) berpengaruh positif terhadap knowledge sharing (KS).	10,62	Data mendukung hipotesis
H2	Empowering leadership (EL)	15,58	Data mendukung

Tabel 1. Hipotesis Penelitian (Lanjutan)			
Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
	berpengaruh positif terhadap affective organizational commitment (AOC).		hipotesis
H3	Affective organizational commitment (AOC) berpengaruh positif terhadap knowledge sharing (KS).	2,24	Data mendukung hipotesis
H4	Knowledge sharing (KS) berpengaruh positif terhadap employee creativity (EC).	23,72	Data mendukung hipotesis

Sumber: hasil uji SEM dengan Lisrel

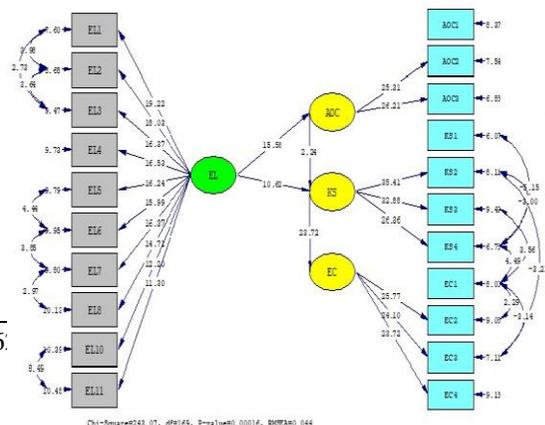
Pada pengujian hasil SEM dapat diketahui hasil analisis validitas konstruk apabila bulir item dinyatakan valid jika nilai *loading factor* > 0,50 dan nilai *T-value* ≥ 1,96 (Hair et al. 2014). Hasil analisis validitas konstruk didapati seluruh bulir item variabel *empowering leadership*, *affective organizational commitment*, *knowledge sharing* dan *employee creativity* dapat diterima atau valid dengan nilai *loading factor* > 0,50 dan nilai *T-value* ≥ 1,96. Lebih lanjut, pada analisis reliabilitas konstruk dikatakan memenuhi syarat reliabilitas yang baik jika nilai CR > 0,60 dan nilai VE > 0,50 (Hair et al. 2014). Seluruh variabel penelitian ini menunjukkan hasil yang reliabel pada variabel *empowering leadership* memiliki nilai (CR=0,96 dan VE= 0,70), *affective organizational commitment* (CR= 0,95 dan VE= 0,87), *knowledge sharing* (CR=0,97 dan VE= 0,89) dan *employee creativity* (CR=0,95 dan VE= 0,84).

Analisi uji struktural dilakukan untuk mengetahui nilai R² dari masing-masing persamaan untuk menganalisis seberapa jauh variabel independent dapat menjelaskan setiap variabel dependennya. Pertama hasil analisis menunjukkan variabel *affective organizational commitment* dapat dipengaruhi *empowering leadership* dengan nilai R² = 0,82. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 82% varian dari variabel *affective organizational commitment* dapat dijelaskan oleh variabel *empowering leadership*, sementara sisnya

18% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Kedua hasil mendapati bahwa variabel *knowledge sharing* dapat dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel *empowering leadership* dan *affective organizational commitment* dengan nilai R² = 0,88. Artinya sebesar 88% secara bersama-sama variabel *empowering leadership* dan *affective organizational commitment* dapat menjelaskan variabel *knowledge sharing* dan sisanya 12% dapat dijelaskan pada variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Terakhir analisis ketiga menunjukkan variabel *employee creativity* dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge sharing* dengan nilai R² = 87. Artinya sebesar 87% varian variabel *employee creativity* dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge sharing* dan sisanya 13% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis uji kesesuaian model hasil diketahui dari tujuh kelompok model terdapat enam kelompok menunjukkan hasil *good fit* diantaranya *Chisquare*, *RMSEA*, *ECVI*, *AIC* dan *CAIC*, *Fit Index* serta kelompok *Goodness of Fit*. Selanjutnya, terdapat hasil *marginal fit* pada kelompok *Critical N*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa uji kecocokan keseluruhan model memenuhi syarat (*goodness of fit*). Selanjutnya penelitian ini menghasilkan *path diagram T-Value* sebagai berikut:

Gambar 2. Path Diagram T-Value



Keterangan: *empowering leadership* (EL), *affective organizational commitment* (AOC), *Knowledge sharing* (KS), *employee creativity* (EC).

Merujuk pada Gambar 2. Path Diagram T-Value maka tersaji table pengujian hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Mediasi

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value		Keterangan
H5	<i>Affective organizational commitment</i> (AOC) memediasi hubungan <i>empowering leadership</i> (EL) terhadap <i>knowledge sharing</i> (KS).	EL ke AOC 15,58	AOC ke KS 2,24	Mediasi parsial
H6	<i>Knowledge sharing</i> (KS) memediasi hubungan <i>empowering leadership</i> (EL) terhadap <i>employee creativity</i> (EC).	EL ke KS 10,62	KS ke EC 23,72	Mediasi complete

Sumber: hasil uji SEM dengan Lisrel

Dapat dilihat dari tabel di atas dari keempat hipotesis didapati memiliki nilai *T-Value* $\geq 1,96$ yang artinya seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau data mendukung hipotesis.

Analisis Mediasi

Analisis pertama, menyimpulkan persepsi *empowering leadership* berpengaruh langsung terhadap *affective organizational commitment*, dengan nilai $t = 15,58 (\geq 1,96)$. *Empowering leadership* berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing*, dengan nilai $t = 10,62 (\geq 1,96)$ dan pada *affective organizational commitment* berpengaruh secara langsung terhadap *knowledge sharing*, dengan nilai $t = 2,24 (\geq 1,96)$. Dapat disimpulkan *knowledge sharing* memediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing* pada karyawan senior dibidang *furniture*. *Empowering leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *knowledge sharing* dan juga *empowering leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui *affective organizational commitment*, analisis ini dapat dikatakan

mediasi parsial karena bisa mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

Analisis kedua yaitu *empowering leadership* berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing*, dengan nilai $t = 10,62 (\geq 1,96)$. *Knowledge sharing* berpengaruh langsung terhadap *employee creativity*, dengan nilai $t = 23,72 (\geq 1,96)$. Sementara, *empowering leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee creativity*. Dapat disimpulkan *knowledge sharing* memediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap *employee creativity* dan hal ini biasa disebut analisis mediasi *complete*.

Diskusi

Pertama hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh positif antara *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing* pada karyawan divisi *marketing*. *Empowering leadership* yang semakin tinggi diterapkan pada karyawan divisi *marketing*, hal ini semakin meningkatkan *knowledge sharing* diantara mereka. Peran dari *empowering leadership* telah memberikan karyawan pemahaman atas tujuan pribadi yang dimiliki terhadap pekerjaan, bagaimana tujuan tersebut nantinya berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Hal ini membuat karyawan memahami arah tujuan perusahaan dengan baik sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih bermakna dan tidak hanya sebatas rutinitas wajib untuk memenuhi perekonomian mereka. *Empowering leadership* yang diterapkan atasan membuat karyawan menyadari pentingnya tujuan keberadaan mereka bagi efektivitas perusahaan karena atasan bersedia membagi informasi untuk mengarahkan karyawannya. Ketika karyawan merasa tujuan pencapaian perusahaan sangat berarti, kondisi ini mendorong karyawan untuk membangun hubungan timbal balik kepada atasan dengan melakukan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing*

diantara karyawan dapat berupa berbagi laporan pekerjaan yang menunjang pencapaian progress tujuan perusahaan. Tumbunya perilaku *knowledge sharing* diantara rekan kerja dapat membangun kekompakan dan harmonisasi dalam melakukan pekerjaan karna masing-masing karyawan mendapatkan pengetahuan yang sama untuk melakukan pekerjaan mereka menjadi lebih baik. Sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh positif antara *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing* (Bhatti *et al.*, 2022; Hendryadi *et al.*, 2019; Wu & Lee, 2017).

Kedua, penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh positif antara *empowering leadership* terhadap *affective organizational commitment* pada karyawan divisi marketing di Jabodetabek. Tingginya tingkat *empowering leadership* maka dapat semakin meningkatkan *affective organizational commitment* karyawan divisi marketing. *Empowering leadership* membuat karyawan lebih menyadari keterkaitan hubungan terhadap apa yang menjadi tujuan pribadi mereka sama dengan pencapaian tujuan organisasi. Karyawan menjadi lebih terarah dan bermakna dengan apa yang mereka kerjakan terlebih atasan dengan *empowering leadership* bersedia melibatkan karyawan dalam membuat keputusan terlebih jika itu keputusan penting. Kondisi ini menjadi suatu hal yang membanggakan bagi karyawan terlebih jika mereka sudah cukup lama bekerja disuatu perusahaan tertentu dan ini dapat meningkatkan *affective organizational commitment*. Ketika karyawan dilibatkan membuat keputusan, mereka menyadari kehadiran mereka menjadi penting bagi perusahaan sehingga terdapat keterikatan afeksi positif pada perusahaan. *Affective organizational commitment* yang tumbuh pada diri karyawan membuat mereka memiliki

keinginan kuat untuk bekerja pada perusahaan mereka, meskipun terdapat tawaran yang lebih baik untuk bekerja pada perusahaan lain. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Kim & Beehr (2018); Hendryadi *et al.*, (2019); Limon (2022) yang menemukan terdapat pengaruh positif antara *empowering leadership* terhadap *affective organizational commitment*.

Ketiga, hasil peneliti ini menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *affective organizational commitment* terhadap *knowledge sharing* karyawan marketing di wilayah Jabodetabek. *Affective organizational commitment* yang kuat pada diri karyawan membuat mereka berpikir ulang jika harus meninggalkan organisasi mereka. Hal ini karena dalam diri karyawan terdapat keterikatan perasaan secara positif pada organisasi mereka.

Karyawan yang sudah bekerja lama pada organisasi yang sama, bukan berarti mereka memiliki keterikatan perasaan positif yang kuat pada organisasi namun mereka terikat karena tidak memiliki tempat pekerjaan lain atau keuntungan yang lebih besar. *Affective organizational commitment* tumbuh dari perasaan *respect* karyawan atas perlakuan baik dari atasan maupun rekan kerja terhadap diri mereka. Keinginan kuat karyawan tetap berada dalam organisasi dapat mengarah pada tingginya perilaku *knowledge sharing* untuk membalas organisasi dengan membantu mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang sudah lama bekerja pada organisasinya bersedia bekerjasama dengan rekan kerja lain dengan berbagi informasi penting terkait pekerjaan. *Knowledge sharing* dilakukan karyawan senior untuk menyebarluaskan pengetahuan penting terkait pengalaman kegagalan dan kesuksesan yang pernah dicapai maupun panduan cara kerja yang mungkin hanya diketahui sedikit

karyawan. *Knowledge sharing* diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan lain dengan maksimal dan mencapai tujuan organisasi. Kesimpulan beberapa penelitian dari Cusi *et al.* (2020); Rasdi & Tangaraja (2020); Ouakouak & Ouedraogo (2018) melaporkan hasil yang sama bahwa terdapat pengaruh positif antara *affective organizational commitment* terhadap *knowledge sharing* karyawan.

Keempat, penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh positif antara *knowledge sharing* karyawan divisi marketing terhadap *employee creativity*. Karyawan yang sudah lama bekerja pada suatu perusahaan, sudah seharusnya memiliki pengalaman serta pengetahuan yang lebih dalam mengenai bidang pekerjaan yang dijalankan.

Pengetahuan dari karyawan senior membantu sesama rekan kerja mendapatkan pengetahuan penting untuk mereka belajar dari karyawan yang lebih berpengalaman dengan menerapkan *knowledge sharing*.

Karyawan yang sudah menekuni lama bidang pekerjaan mereka terdapat pengetahuan tacit yang hanya diperoleh berdasarkan pengalaman sukses maupun kegagalannya dari *selflearning*. Pengetahuan yang disebarluaskan memungkinkan karyawan menginternalisasikan pengetahuan tersebut menjadi sesuatu yang berharga melahirkan *employee creativity*. *Employee creativity* pada diri karyawan mampu memodifikasi pengetahuan yang didapat dengan pengetahuan yang dimiliki. Karyawan dapat menghasilkan ide pada metode cara kerja baru yang lebih cepat atau bahkan menghasilkan solusi original untuk keluar dari permasalahan yang terjadi ditempat kerja.

Penelitian terdahulu dari Khassawneh *et al.*, (2020); Clercq & Pereira (2020); Bhatti *et al.*, (2020) membuktikan hasil yang sama bahwa

knowledge sharing memiliki pengaruh positif terhadap *employee creativity*.

Kelima, hasil temuan penelitian ini didapati bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *empowering leadership* terhadap *affective organizational commitment* melalui *knowledge sharing*. Penting peranan *empowering leadership* karena dapat membantu karyawan menyadari bahwa tujuan mereka dapat selaras dengan pencapaian organisasi. Ketika nilai dan tujuan pencapaian organisasi memiliki kesamaan dengan tujuan karyawan, maka ketika merealisasikan pekerjaan mereka menjadi lebih bertanggungjawab tanpa adanya tekanan. Hal ini menyebabkan tujuan pencapaian karyawan menjadi satu kesatuan dengan tujuan apa yang akan dicapai perusahaan tersebut atau dapat dikatakan hal ini sebagai bentuk dari *affective organizational commitment*. Karyawan dengan *affective commitment* tinggi akan berpikir ulang untuk meninggalkan perusahaan mereka meskipun mendapat tawaran yang lebih baik di perusahaan pesaing. Selain itu, pentingnya merealisasikan pencapaian perusahaan tentu tidak lepas dari kerjasama dengan rekan kerja lainnya yang dapat memicu peranan *knowledge sharing*.

Keenam, hasil temuan penelitian ini menunjukkan pengaruh tidak langsung antara *empowering leadership* terhadap *employee creativity* melalui *knowledge sharing*. Peranan *empowering leadership* yang memberikan karyawan otonomi pekerjaan, hal ini sama halnya terdapat kepercayaan dari atasan mereka. Kepercayaan dari atasan membuat karyawan percaya diri akan kemampuan mereka sehingga menjadi suatu yang berharga bagi karyawan senior untuk berbagi informasi kepada rekan kerja lainnya. Hal ini sebagai bentuk peranan *knowledge sharing* diantara rekan kerja yang dapat menambah pengetahuan

karyawan itu sendiri maupun karyawan lainnya yang menghasilkan *employee creativity*. Pengetahuan yang didapat dari peranan *knowledge sharing* membuat karyawan lebih mudah memodifikasi cara kerja mereka untuk menghasilkan kualitas kerja terbaik.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, kesimpulan yang dapat diambil yaitu *empowering leadership* berpengaruh langsung masing-masing terhadap *knowledge sharing*, *affective organizational commitment* pada karyawan lama di divisi marketing. Penelitian ini membuktikan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap *employee creativity* pada karyawan yang sudah bekerja lama di divisi marketing. Selanjutnya, temuan penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung *empowering leadership* terhadap *employee creativity* dimediasi oleh *knowledge sharing* dan terdapat pengaruh tidak langsung antara *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *affective organizational commitment*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kesimpulan yang dapat diambil yaitu *empowering leadership* berpengaruh langsung masing-masing terhadap *knowledge sharing*, *affective organizational commitment* pada karyawan lama di divisi marketing. Penelitian ini membuktikan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap *employee creativity* pada karyawan yang sudah bekerja lama di divisi marketing. Selanjutnya, temuan penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung *empowering leadership* terhadap *employee creativity* dimediasi oleh *knowledge sharing* dan terdapat pengaruh tidak langsung antara *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing*

melalui *affective organizational commitment*.

Keterbatasan peneliti ini mengacu pada kelemahan penelitian ini bahwa penelitian ini hanya sebatas membahas variabel *empowering leadership*, *knowledge sharing*, *affective organizational commitment* dan *employee creativity*. Cakupan objek penelitian ini hanya ditujukan pada karyawan tetap yang telah menekuni satu bidang pekerjaan selama tiga tahun atau lebih di wilayah Jabodetabek pada divisi marketing.

Saran penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor variabel lain seperti variabel *organizational culture* yang kiranya dapat meningkatkan *knowledge sharing*, *affective organizational commitment* dan *employee creativity*. Disarankan juga pada penelitian selanjutnya mempertimbangkan pada divisi lain seperti salah satunya divisi *Human Resources and Development* (HRD).

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat diajukan dengan melihat peran dari variabel *empowering leadership*. Implikasi pertama yang diajukan yaitu atasan perlu membantu karyawan memahami bagaimana tujuan mereka dapat sesuai dengan pencapaian perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk karyawan memahami apa yang mereka kerjakan menjadi lebih bermakna karena memiliki arah tujuan yang sama pada pencapaian perusahaan. Beberapa karyawan mungkin bekerja hanya sebatas rutinitas wajib memenuhi kebutuhan perekonomian mereka, maka memiliki kebermaknaan kerja dapat membangun motivasi kerja. Atasan dapat merangkul dan mengikutsertakan para karyawan mengenai hal penting pekerjaan dan bersikap transparan pada target perusahaan dalam berbagai kondisi. Atasan dapat mengadakan *briefing*, bertukar

pikiran disituasi non formal dan formal seperti rapat kerja setiap bulan mengenai hal-hal penting terkait pekerjaan. Kondisi ini menimbulkan hubungan timbal balik antara karyawan terhadap perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui peranan *knowledge sharing*. Selain itu, peranan *empowering leadership* yang mengikutsertakan karyawan pada pembahasan penting hal ini dapat menimbulkan *affective organizational commitment*.

Kedua, atasan perlu memberdayakan karyawan dengan mengizinkan mereka secara bebas melakukan pekerjaan dengan cara mereka sendiri. Kebebasan melakukan pekerjaan dengan cara mereka sendiri tentunya masih sesuai jalur kebijakan SOP, dalam hal ini karyawan diberikan kebebasan mengekspresikan, mengeksplor kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan kreativitas mereka sendiri sesuai minat demi menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien tanpa perlu intervensi dari atasan.

Atasan perlu mendukung kinerja karyawan yang selalu menghasilkan kinerja terbaik dengan memuji cara kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. *Support* dan pujian dari atasan menambah keyakinan diri karyawan sehingga lebih optimis dalam menyalurkan pengetahuan mereka kepada sesama rekan kerja atau dapat dikatakan hal ini sebagai bentuk perilaku *knowledge sharing*.

Dukungan atasan disisi lain dapat memicu tingginya tingkat *affective organizational commitment* yang membuat mereka akan berpikir ulang untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Ketiga, dalam memberdayakan karyawan atasan dapat mengikutsertakan karyawan dalam membuat keputusan dan sering mendiskusikan mengenai keputusan strategis bersama karyawan. Atasan perlu membangun komunikasi dan pendekatan yang baik dengan karyawan baik pada

situasi dijam kerja maupun diluar jam kerja seperti jam istirahat demi membangun relasi.

Pada saat rapat penting atasan dapat mengajak karyawan untuk berdiskusi dan membiarkan karyawan mengemukakan pendapat mereka secara terbuka dengan bijak perihal keputusan pekerjaan. Atasan juga dapat memberikan ruang kebebasan karyawan untuk berdiskusi dan bersedia mendengarkan keluhan dari para karyawannya, hal ini dapat memicu peranan *knowledge sharing* diantara rekan kerja. Ketika karyawan diikutsertakan pada keputusan penting dan diajak berdiskusi dengan atasan mereka mengenai ide strateginya, ini dapat meningkatkan keterikatan yang kuat secara afektif pada organisasi atau dapat dikatakan dapat memicu tumbuhnya *affective organizational commitment*.

Daftar Pustaka

- Allen, N.J., and Meyer, J. P. 2003. *Commitment in the Workplace (Theory Research and Application)*. London: Sage Publications.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25. Pp. 487–511.
- Anindita, R., & Cahyadi, L. (2020). Aplikasi Model Rasch dalam Mengukur Komitmen Dosen. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 4(3), 220-231.
- Ariyanti, A. F., & Syah, T. Y. R. (2022). The Effect of Job Crafting on Work Engagement on Working Students. *Budapest International Research and Critics Institute*. Vol. 5 (2). Pp. 9000-9011. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4687>
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). The

- Relationship between Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance: The Moderating Role of Psychology Capital and The Mediating Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol. 14(2). doi:10.20473/jmtt.v14i2.26192
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–Resources Theory: Taking stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 22. pp. 273–285. hfhfhfgg
- Bhatti, M. H., Akram, U., Bhatti, M. H., Riaz, T., & Syed, N. (2022). Knowledge has no value until it is shared: an empowering leadership perceptible. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 14. No. 1. pp. 133-153. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2021-0064>.
- Cummings, J.N. (2004), “Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization”, *Management Science*, Vol. 50 No. 3, pp. 352-364
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 No. 1. pp. 64-76.
- He, H.T. (2011), “The study of knowledge sharing effectiveness: the perspective of individuals-and Organization-Oriented”, *Studies of Science of Science (China)*, Vol. 3, p. 13.
- Khassawneh, Osama, Tamara Mohammad, and Rabeb Ben-Abdallah. 2022. The Impact of Leadership on Boosting Employee Creativity: The Role of Knowledge Sharing as a Mediator. *Administrative Sciences* 12: 175. <https://doi.org/10.3390/admsci12040175>.
- Bhatti, S. H., Vorobyev, D., Zakariya, R., & Christofi, M. (2020). Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*. doi:10.1108/jic-02-2020-0065
- Fikri & Prastyani, D. (2021) Gaya Kepemimpinan Transformasional Masa Pandemi Covid 19: Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi. *Publika Jurnal Administrasi Publik*. Vol 10, No 2.
- Erwin, S., Syah, T. Y. R., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational Leadership Style and Work Life Balance: The Effect on Employee Satisfaction through Employee Engagement. *Russian Journal of Agricultural and SocioEconomic Sciences*. 7(91). pp. 310-318. doi: 10.18551/rjoas.2019-07.36
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131–1155. doi:10.1108/jkm-06-2019-0274
- Cusí, P. F., Zegheru, M. E., & Sellens, J. T. (2020). Linking Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Knowledge Sharing with Prosocial Organizational Behavior of Altruism and Civic Virtue. *Sustainability*. Vol. 12(24). 10289. doi:10.3390/su122410289.
- Diyanto, A., Susanti, E., & Syah, T. Y. R. (2019). The Employee Innovation

- Intervening Role on Relationship between Work Engagement and Employee Performance. *Science, Engineering and Social Science*. Vol. 3(5). ISSN/e-ISSN: 2541 – 0369/2613 – 988X
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. USA: Prentice Hall International.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective. *British Journal of Management*. Vol. 21(3). pp 701–716. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00703.
- Hendryadi, Suratna, Suryani, & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*. Vol. 6(1). doi:10.1080/23311975.2019.1680099.
- Huang, G., Zhang, Y., Zhang, X., & Long, L. (2020). Job Insecurity, commitment and proactivity towards the organization and one's career: Age as a condition. *Hum. Resour. Management Journal*.doi: 17488583.12322.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 1(25). doi:10.1080/09585192.2018.1424017
- Limon, I. (2022). The relationship between empowering leadership and teachers' job performance: Organizational commitment as a mediator. *Journal of Theoretical Educational Science*. Vol. 15(1). pp.16-41. <http://doi.org/10.30831/akukeg.945201>.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*. Vol. 25(4). pp. 757-779. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0107>
- Rasdi, R. M., & Tangaraja, G. (2022). Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*. Vol. 46 No. 3/4. pp. 337-355. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0028>
- Setiadi, Y., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. 2020. Transformational Leadership, Organizational Climate, Job Satisfaction on Team Performance over Retail Store. *Science, Engineering and Social Science Series*. Vol. 4(6). ISSN/e-ISSN: 2541 – 0369/2613
- Soda, G., Stea, D., & Pedersen, T. (2017). Network Structure, Collaborative Context, and Individual Creativity. *Journal of*

- Management. doi:10.1177/0149206317724509
- Utaminingsih, A. (2016). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Kreativitas Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Pemasaran pada UKM Kerajinan Rotan di Desa Teluk Wetan Welehan Jepara. *Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol 3(2). pp. 78
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. Vol. 20(2). pp. 115-131.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 48, pp. 27-38.
- 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*. Vol. 21(2). pp.474-491
- Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: a cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. Vol. 41 No. 1, pp. 143-1569