

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *KNOWLEDGE SHARING* PADA *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

Sahrul Ramadan¹, Lia Amalia²

Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Email : ^{1*}sahrulramadan1201@gmail.com, ²lia.amalia@esaunggul.ac.id

ABSTRAK

Penting membangun perilaku *knowledge sharing* diantara karyawan, pengetahuan yang dihasilkan sebagai pembelajaran mereka untuk dapat dimodifikasikan kembali menjadi ide maupun cara kerja baru demi meningkatkan kinerja. Untuk itu, tujuan penelitian ini apakah terdapat pengaruh *empowering leadership* pada *psychological capital*, *affective organizational commitment* dan *knowledge sharing* serta bagaimana dampaknya pada *innovative work behavior* karyawan industri *manufacture* diwilayah Jabodetabek. Penelitian dilakukan pada Oktober 2022 hingga Juni 2023 dengan menyebar kuesioner kepada 200 karyawan industri *manufacture* di DKI Jakarta. *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk menganalisis menguji hubungan antar variabel. Kesimpulan penelitian membuktikan *empowering leadership* masing-masing berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing*, *psychological capital* dan *affective organizational commitment*. Kemudian, *psychological capital* dan *affective organizational commitment* berpengaruh langsung terhadap *knowledge sharing* serta ditemukan hubungan langsung antara *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* karyawan di industri *manufacture*.

Kata kunci: *Empowering leadership, knowledge sharing, psychological capital, affective organizational commitment, innovative work behavior*

ABSTRACT

It is important to build knowledge sharing behavior among employees, the knowledge generated as their learning can be modified back into ideas and new ways of working in order to improve performance. For this reason, the purpose of this study is whether there is an influence of empowering leadership on psychological capital, affective organizational commitment and knowledge sharing as well as how it impacts the innovative work behavior of employees in the manufacturing industry in the Greater Jakarta area. The research was conducted from October 2022 to June 2023 by distributing questionnaires to 200 manufacturing industry employees in DKI Jakarta. Structural Equation Model (SEM) is used to analyze the relationship between variables. The conclusion of the study proves that each empowering leadership has a direct effect on knowledge sharing, psychological capital and affective organizational commitment. Then, psychological capital and affective organizational commitment directly influence knowledge sharing and a direct relationship is found between knowledge sharing and innovative work behavior of employees in the manufacturing industry.

Kata kunci: *Empowering leadership, knowledge sharing, psychological capital, affective organizational commitment, innovative work behavior*

1. PENDAHULUAN

Pengetahuan salah satu sumber daya perusahaan menggerakkan bisnisnya demi mencapai keunggulan kompetitif maka tentu efektif membangun strategi manajemen pengetahuan seperti *knowledge sharing* demi eksistensi bisnis ([Kozhakhmet, Jayasingam, Majeed & Jamshed](#), 2020). Diluar sistem kemajuan teknologi serta ilmu perkembangannya, karyawan sumber kekuatan utama memajukan perusahaan sehingga penting manajemen puncak mengelola pengetahuan karyawan untuk diterapkan (Yepes & Lopez, 2023). Perilaku *knowledge sharing* diantara karyawan menjadi alat meningkatkan efektivitas perusahaan karena seringkali pengetahuan tidak didistribusikan secara luas didalam organisasi (Hendryadi, Suratna, Suryani & Purwanto, 2019). Karyawan tidak jarang enggan berbagi dan menyembunyikan pengetahuan kepada rekan kerja lain, mereka menyadari pentingnya nilai dari pengetahuan tersebut pada nilai citra diri mereka didalam organisasi (Hijawi, Moflih & Almetrami, 2021). Menurut Wu & Lee (2017) jika *knowledge sharing* diterapkan dengan baik secara efektif maka produktivitas, kemampuan penyerapan organisasi dan keunggulan kompetitif dapat meningkat.

Pian, [Jin](#) & Li (2019) menyatakan *knowledge sharing* tidak terjadi begitu saja untuk memotivasi karyawan perlu membangun hubungan timbal balik seperti distributif, komitmen serta gaya kepemimpinan. Kesimpulan penelitian mengkonfirmasi *empowering leadership* berperan besar meningkatkan *knowledge sharing* (Wu & Lee, 2017; [Bhatti, Akram, Bhatti, Riaz & Syed](#), 2022). *Empowering leadership* membangun kepercayaan antara atasan bawahan sehingga karyawan bersedia berkontribusi membagi pengetahuan mereka karena yakin kemampuannya diakui atasan mereka (Bhatti *et al.*, 2022). Temuan penelitian Hendryadi *et al.* (2019) menjelaskan tingginya *empowering leadership* mendorong diri karyawan melakukan *knowledge sharing* demi meningkatkan kinerja, dan temuan lainnya didapati *empowering leadership* meningkatnya *affective organizational commitment* karyawan. Kim & Beehr (2018); Limon, (2022) menemukan hal yang sama

terdapat hubungan positif antara *empowering leadership* dan *affective organizational commitment*. Temuan penelitian menjelaskan otonomi pekerjaan dan dukungan dari *empowering leadership* menekankan proses peningkatan diri karyawan yang mengarah pemenuhan kebutuhan sosioemosional dan membentuk *affective commitment* (Kim & Beehr, 2018).

Affective organizational commitment karyawan menumbuhkan kewajiban tinggi memandang tujuan organisasi bagian miliknya sehingga melahirkan rasa kepedulian berperilaku *knowledge sharing* (Rasdi & Tangaraja, 2022). *Affective commitment* terbukti berpengaruh positif pada *knowledge sharing* (Cusí, Zegheru & Sellens, 2020; Ouakouak & Ouedraogo, 2018). Lain halnya, [Kozhakhmet et al.](#) (2020); Maitlo, Memon & Syeh (2019) menemukan adanya pengaruh positif antara *psychological capital* dengan *knowledge sharing*. Penelitian Hijawi *et al.* (2021) hasilnya telah mengkonfirmasi ulang jika *psychological capital* prediktor dari perilaku *knowledge sharing* dan sebagai aset penting bagi organisasi. *Psychological capital* dapat dipupuk dengan menerapkan *empowering leadership*. Park, Kim, Yoon & Joo (2017); Wu & Lee (2017); Kim & Beehr (2019) membuktikan tingginya *empowering leadership* meningkatkan *psychological capital*. Temuan penelitian menjelaskan *empowering leadership* menumbuhkan perspektif pemimpi yang partisipatif mendorong karyawan menjadi tangguh, dapat mandiri pada otonomi pekerjaan serta membantu mereka mengurangi hambatan pekerjaan yang dapat membangun *self efficacy* (Park *et al.*, 2017).

Menurut Diyanto, Susanti, & Syah (2019) secara integral karyawan berkontribusi menghasilkan kinerja inovatif demi meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Vandavasi, McConville, Uen & Yepuru (2020) temuannya menjelaskan bahwa *innovative work behavior* karyawan yang bekerja dalam tim dipengaruhi secara positif oleh *knowledge sharing*. *Output knowledge sharing* menjadikan karyawan cenderung belajar dan terdorong membantu karyawan lain yang menghasilkan inovasi keterampilan baru (Vandavasi *et al.*, 2020). Penelitian Pian

et al. (2019) menyimpulkan *knowledge sharing* berorientasi pada kepentingan organisasi memiliki pengaruh lebih kuat terhadap *innovative work behavior* dari pada *knowledge sharing* yang berorientasi individual. Selanjutnya, Yepes & Lopez (2023) membuktikan *knowledge sharing* sebagai prediktor *innovative work behavior* diantara mahasiswa teknik di Spanyol yang menghasilkan lebih banyak ide dan strategi cara kerja.

Penelitian terdahulu telah membahas hubungan *empowering leadership* dengan *knowledge sharing* (e.g., Bhatti *et al.*, 2022; Hendryadi *et al.*, 2019; Wu & Lee, 2017), *empowering leadership* dan *psychological capital* (e.g., Kim & Beehr, 2019; Park *et al.*, 2017; Wu & Lee, 2017), selanjutnya *empowering leadership* dan *affective organizational commitment* (e.g., Kim & Beehr, 2018; Hendryadi *et al.*, 2019; Limon, 2022), *affective organizational commitment* dengan *knowledge sharing* (e.g., Cusi *et al.*, 2020; Rasdi & Tangaraja, 2020; Ouakouak & Ouedraogo, 2018). Kemudian, penelitian Maitlo *et al.* (2019); Kozhakhmet *et al.* (2020); Hijawi *et al.* (2021) membahas hubungan *psychological capital* dan *knowledge sharing*, serta beberapa penelitian lain mengenai keterkaitan hubungan *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* (e.g., Yepes & Lopez, 2023; Pian *et al.*, 2019; Vandavasi *et al.*, 2019). Namun demikian, berbeda pada penelitian sebelumnya diketahui objek penelitian ditujukan pada berbagai level manajer (e.g., Bhatti *et al.*, 2022; Ouakouak & Ouedraogo, 2018; Rasti & Tangaraja, 2020), karyawan laki-laki di layanan pemerintahan daerah (e.g., Hendryadi *et al.*, 2019), karyawan bekerja *full time* diberbagai industri (e.g., Kim & Beehr, 2019; Kim & Beehr, 2018; Cusi *et al.*, 2020; Wu & Lee, 2017), karyawan perusahaan konsultan (e.g., Park *et al.*, 2017), pengajar dibidang pendidikan (e.g., Limon, 2022; Hijawi *et al.*, 2021), karyawan perusahaan multinasional (Kozhakhmet *et al.*, 2020), mahasiswa (Maitlo *et al.*, 2019; Yepes & Lopez, 2023), staf karyawan departemen R&D (Pian *et al.*, 2019), karyawan di perhotelan (Vandavasi *et al.*, 2019), sedangkan responden penelitian ini ditujukan pada karyawan yang sudah lama menggeluti satu

bidang pekerjaannya selama empat tahun atau lebih pada industri *manufacture* di wilayah Jabodetabek.

Berdasarkan penjelasan diatas, tujuan yang ingin dicapai untuk mengetahui keterkaitan antar variabel yang telah diasumsikan seperti apakah *empowering leadership* masing-masing berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, *psychological capital* dan *affective organizational commitment* dan apakah *psychological capital* dan *affective organizational commitment* masing-masing berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, selanjutnya bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan senior industri *manufacture* di Jabodetabek.

2. METODE PENELITIAN

Jenis desain penelitian ini kuantitatif bersifat deduktif. Survey sebagai metode mengumpulkan data responden dengan menyebarkan 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 dan variabel *psychological capital* terdiri dari dimensi *self efficacy* (3 pernyataan), *hope* (4 pernyataan), *resilience* (3 pernyataan) dan *optimism* (2 pernyataan) untuk kedua pengukuran variabel tersebut telah mengadopsi teori dari Kim & Beehr (2019). Pengukuran variabel *affective organizational commitment*, peneliti mengadopsi teori dari Ouakouak & Ouedraogo (2018) dengan 3 pernyataan dan selanjutnya *knowledge sharing* sebanyak 4 pernyataan mengadopsi teori dari Bhatti *et al.* (2022). Pengukuran terakhir pada variabel *innovative work behavior* terdiri dari dimensi *idea generation* (3 pernyataan), *idea promotion* (3 pernyataan), *idea realization* (3 pernyataan), yang mengadopsi teori dari Vandavasi (2019). Total keseluruhan pernyataan kuesioner penelitian ini sebanyak 40 pernyataan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada industri *manufacture* di wilayah Jabodetabek dan *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel dengan kriteria responden yaitu karyawan tetap dan sudah

menekuni satu bidang pekerjaan yang sama selama empat tahun atau lebih. Peneliti mengambil responden pada karyawan senior atau sudah lama memiliki pengalaman kerja, karena anggapan mereka bukanlah pemula yang belum memiliki pengetahuan memadai untuk knowledge sharing perihal pekerjaan dengan rekan kerja lainnya. Penentuan banyaknya sampel yang representatif sebanyak 5 sampai 10 kali jumlah pernyataan (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2014), sehingga banyaknya sampel yang digunakan (40 x 5) 200 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 *component matrix* (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.

Pada pengujian *confirmatory factor analysis* hasilnya menunjukkan bahwa seluruh variabel *affective organizational commitment*, *psychological capital*, *knowledge sharing* dan *innovative work behavior* telah memenuhi syarat validitas yang baik dengan nilai KMO, MSA dan *communalities* $\geq 0,500$ dengan 1 *component matrix*. Namun terdapat hasil tidak valid pada variabel *empowering leadership* tidak semua bulir item pernyataan memiliki nilai MSA $\geq 0,500$ yaitu pada item pernyataan EL3 (0,425), kemudian terdapat *component matrix* lebih dari 1 pada item EL9 dan EL12. Selanjutnya hasil uji reliabilitas seluruh variabel *empowering leadership*, *affective organizational commitment*, *psychological capital*, *knowledge sharing* dan *innovative work behavior* dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *alpha's cronbach* $\geq 0,6$ (Hair et al., 2014).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

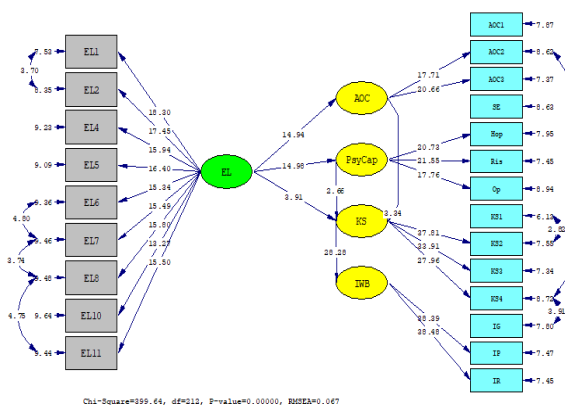
Berdasarkan hasil uji validitas konstruk diketahui seluruh variabel dalam

penelitian ini dinyatakan valid karena seluruh bulir item pernyataan memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,50$ dan *T-value* $\geq 1,96$ (Hair et al., 2014). Sedangkan untuk pengujian reliabilitas konstruk yang memenuhi syarat reliabilitas yang baik apabila nilai CR $\geq 0,60$ dan nilai VE $\geq 0,50$ (Hair et al. 2014). Hasil pengujian reliabilitas konstruk penelitian ini pada variabel *empowering leadership* menunjukkan nilai (CR= 0,96; VE= 0,73), *affective organizational commitment* (CR=0,92; VE=0,79), *psychological capital* (CR=0,94; VE= 0,81), *knowledge sharing* (CR=0,97; VE=0,89) terakhir pada variabel *innovative work behavior* (CR=0,97; VE=0,93).

Berikutnya dilakukan analisis uji *structural* dengan melihat nilai R^2 dari setiap persamaan. Analisis pertama hasil menunjukkan *empowering leadership* (EL) mempengaruhi *affective organizational commitment* (AOC) sebesar nilai $R^2 = 0,89$ yang artinya sebesar 89% varian *affective organizational commitment* (AOC) dijelaskan oleh *empowering leadership* (EL), sedangkan sisanya 11% dapat dijelaskan variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Analisis kedua hasil menunjukkan *empowering leadership* (EL) mempengaruhi *psychological capital* (PsyCap) dengan nilai $R^2 = 0,91$, ini menunjukkan sebesar 91% varian variabel *psychological capital* (PsyCap) dapat dijelaskan *empowering leadership* (EL) dan sisanya 9% dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Hasil analisis ketiga didapati bahwa secara bersama-sama *empowering leadership* (EL), *affective organizational commitment* (AOC) dan *psychological capital* (PsyCap) mempengaruhi *knowledge sharing* (KS) dengan nilai $R^2 = 0,89$, ini menunjukkan bahwa sebesar 89% *knowledge sharing* (KS) dapat dijelaskan secara bersama oleh variabel *empowering leadership* (EL), *affective organizational commitment* (AOC) dan *psychological capital* (PsyCap) sedangkan sisanya 11% dapat dijelaskan pada variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Analisis terakhir yang keempat hasilnya didapati *knowledge sharing* (KS) mempengaruhi *innovative work behavior* (IWB) sebesar nilai $R^2 = 0,90$, artinya sebesar 90% varian *innovative work behavior* (IWB) dapat

dijelaskan oleh variabel *knowledge sharing* (KS) dan sisanya sebesar 10% dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini.

Hasil analisis pengujian kesesuaian model disimpulkan keseluruhan model telah memenuhi syarat *goodness of fit*. Dari tujuh kelompok model sebagian besar menunjukkan hasil *good fit* seperti kelompok *Chi square*, *RMSEA*, *ECVI*, *AIC & CAIC*, *Fit Index* serta kelompok *Goodness of Fit*. Namun juga terdapat *marginal fit* yaitu pada kelompok *Critical N*. Selanjutnya, berdasarkan pengujian SEM menghasilkan path-diagram *T-Value* berikut ini:



Gambar 1: Path Diagram T-Value

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

Berdasarkan gambar 2 path diagram T-Value diatas berikut tersaji table hasil pengujian hipotesis model penelitian:

Tabel 1. Pengujian Hipotesis

Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value
<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing</i> .	3,91
<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological capital</i> .	14,98
<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective organizational commitment</i>	14,94
<i>Affective organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing</i> .	3,34

<i>Psychological capital</i> berpengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing</i> .	2,66
<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> .	28,28

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

Dapat dilihat dari table diatas dapat dilihat dari keenam hipotesis memiliki nilai *T-Value* $\geq 1,96$ yang artinya seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau data mendukung hipotesis.

3.2 Pembahasan

Pertama hasil penelitian menemukan *empowering leadership* yang semakin diterapkan dengan baik atau semakin tinggi atasan memberdayakan karyawan dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing* diantara karyawan yang sudah bekerja lama pada industri *manufacture*. *Empowering leadership* membuat karyawan diberdayakan memiliki otoritas menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka sendiri dan dilibatkan mengambil keputusan penting dengan cepat. Atasan dalam memberdayakan karyawan secara tidak langsung mengandung kepercayaan kepada mereka karena otoritas pekerjaan. Hal ini membuat karyawan merasa tujuan pekerjaan mereka menjadi lebih bermakna, mereka memahami tujuannya untuk menyesuaikan dengan apa yang ingin dicapai perusahaan. Karyawan mengaggap pencapaian perusahaan sangat berarti bagi dirinya sekaligus membangun hubungan timbal balik demi membuktikan kepercayaan dari atasan tersebut bahwa mereka mampu. Kondisi ini mendorong diri karyawan tergerak melakukan *knowledge sharing* dengan karyawan lain membangun kerjasama demi kepentingan organisasi. Karyawan bersedia membagikan laporan pekerjaan dan panduan cara kerja dengan karyawan lain terlebih karyawan pemula, hal ini demi progres pencapaian perusahaan. Karyawan tidak ragu membagikan pengalaman kegagalan maupun kesuksesan terkait pekerjaan kepada karyawan lain untuk dijadikan pembelajaran dan dapat diterapkan dengan efektif. Tingginya *knowledge sharing* diantara rekan kerja mampu menambah pengetahuan bagi karyawan pemula untuk

mereka cepat berprogres dan bagi karyawan senior bertukar informasi mengetahui kekurangan dan kelebihan untuk dapat mengimprove kinerja mereka satu sama lain. Hasil penelitian ini sejalan dengan kesimpulan penelitian Bhatti *et al.* (2022); Hendryadi *et al.* (2019); Wu & Lee (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara *empowering leadership* terhadap *knowledge sharing*.

Kedua, penelitian ini membuktikan semakin tinggi *empowering leadership* maka dapat mempengaruhi tingginya tingkat *psychological capital* karyawan senior. Ketika atasan memberdayakan karyawan, mereka bersedia mendiskusikan keputusan strategis yang dimiliki serta mempercayai kemampuan karyawan menyelesaikan tingkat level pekerjaan yang tinggi. Kepercayaan dari atasan membuat karyawan menyadari bahwa kemampuan mereka sangatlah berharga dan hal ini menjadi kesempatan berkembang terutama mereka sebagai karyawan senior karena dapat melihat harapan kesuksesan dirinya ditempat kerja. Karyawan akan mencoba memberikan hasil terbaik dan tetap besikap tenang menghadapi tugas pekerjaan yang menimbulkan *stress*. Disisi lain, *empowering leadership* mempercayai bahwa kegagalan karyawan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk berkembang. Kondisi ini membuat karyawan menjadi semakin tangguh terlebih pengalaman kerja sebagai karyawan senior membuat mereka tidak takut menghadapi situasi sulit terlebih jika mereka pernah mengalami situasi sulit sebelumnya. Karyawan menjadi optimis terhadap pekerjaannya dimasa depan, mereka terdorong memikirkan banyak cara mencapai hal terbaik demi masa depan mereka. Ketangguhan, optimis dan terdapat harapan positif dalam diri karyawan sebagai salah satu bentuk *psychological capital* mereka ditempat kerja. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan hasil dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological capital* karyawan (Kim & Beehr, 2019; Park *et al.*, 2017; Wu & Lee, 2017).

Ketiga, hasil penelitian ini didapati semakin tinggi tingkat *empowering leadership* yang diterapkan pada karyawan senior maka *affective organizational commitment* mereka

dapat meningkat. *Empowering leadership* mengizinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan cara mereka sendiri sehingga mereka mampu mengekspresikan dan mengeksplor kemampuan yang dimiliki. Karyawan yang sudah cukup lama bekerja pada sebuah organisasi dan menekuni bidang pekerjaan tertentu akan merasa senang menunjukkan kemampuannya kepada atasan maupun rekan kerja dari otoritas pekerjaan yang diberikan. Lebih lanjut, apabila pemberdayaan yang diterapkan turut melibatkan kemampuan karyawan dalam membuat banyak keputusan penting, maka ini dapat meningkatkan *affective organizational commitment* mereka. Ketika karyawan merasa dilibatkan pada suatu hal penting didalam organisasi, mereka menyadari kehadirannya sangat berarti bagi organisasi sehingga mengembangkan keterikatan perasaan positif pada organisasi. Karyawan dengan *affective organizational commitment* yang tinggi memiliki keterikatan positif pada organisasi dan memilih tetap bekerja pada organisasinya meskipun terdapat kesempatan bekerja ditempat lain yang lebih baik. Kemudian temuan ini juga ditemukan pada beberapa penelitian sebelumnya bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *affective organizational commitment* karyawan (Kim & Beehr, 2018; Hendryadi *et al.*, 2019; Limon, 2022).

Keempat, *Affective organizational commitment* yang semakin tinggi, maka dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing* karyawan. *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 menyebarkan 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

Kelima, tingginya tingkat *psychological capital* dalam diri karyawan senior maka semakin meningkatkan perilaku *knowledge sharing* mereka. Karyawan dengan *psychological capital* yang tinggi memiliki ketangguhan untuk menyikapi dengan tenang dalam menghadapi permasalahan pekerjaan mereka. Selain itu, *psychological capital* membuat karyawan memiliki harapan baik sehingga melahirkan berbagai alternatif cara mencari jalan keluar jika mengalami kendala ditempat kerja. Karyawan tidak ragu bertanya pada rekan kerja lain untuk bertukar pikiran melalui *knowledge sharing* sebagai cara mereka mencari solusi terhadap permasalahan yang terjadi. *Knowledge sharing* yang dilakukan antara karyawan tidak hanya terkait laporan pekerjaan tetapi dapat berupa pengetahuan atas pengalaman kegagalan karyawan lain. Informasi dari pengalaman kerja karyawan lain ini tidak menuntut kemungkinan dapat dijadikan pembelajaran baru atau menjadi solusi dalam menyelesaikan beberapa kendala ditempat kerja. Tingginya tingkat *psychological capital* mengandung hal positif dalam diri karyawan baik dari segi pemikiran, perasaan yang dapat melahirkan perilaku positif dan membawa hal positif bagi rekan kerja lain. Untuk itu, karyawan merasa yakin akan kemampuan diri mereka dalam memberikan informasi kepada rekan kerja lain

dan saling membantu satu sama lainnya. Temuan penelitian ini sejalan dengan kesimpulan penelitian yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara *psychological capital* terhadap *knowledge sharing* (Maitlo *et al.*, 2019; [Kozhakhmet et al.](#), 2020; Hijawi *et al.*, 2021).

Keenam, perilaku *knowledge sharing* karyawan senior yang semakin tinggi maka dapat berperan dalam meningkatkan *innovative work behavior* diantara karyawan. 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 *self learning*. Pengetahuan yang disebarluaskan memungkinkan karyawan menginternalisasikan pengetahuan tersebut menjadi sesuatu yang berharga melahirkan *innovative work behavior*. Karyawan dengan *innovative work behavior* 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 Yepes & Lopez (2023); Pian *et al.* (2019); Vandavasi *et al.* (2019) membuktikan hasil yang sama bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior* karyawan.

4. PENUTUP

Berdasarkan tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap *psychological capital*, *affective organizational commitment*, *knowledge sharing* serta dampaknya pada *innovative work behavior*. Implikasi managerial 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 dalam hal ini atasan harus memotivasi mereka, merangkul dan mengikutsertakan karyawan mengenai hal penting pekerjaan dan bersikap transparan pada target perusahaan diberbagai kondisi. Atasan dapat mengadakan *breafing*, bertukar pikiran disituasi non formal dan rapat kerja setiap bulan mengenai hal-hal penting terkait pekerjaan, situasi ini membuat karyawan merasa diikutsertakan pada pembicaraan penting sehingga menimbulkan *affective commitment*. Ketika karyawan mengetahui jelas pencapain perusahaan, karyawan lebih memahami tujuan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari dan ini menjadikan pekerjaan mereka lebih bermakna. 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 atasan menghakimi. Atasan perlu mensupport kinerja karyawan yang selalu menghasilkan kinerja terbaik dengan memuji cara kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Support dan pujian dari atasan ketika karyawan dapat berekspresi menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka, ini dapat menambah keyakinan diri mereka sehingga menjadi lebih optimis dan memiliki harapan baik mengenai pekerjaan mereka.

Kesimpulan yang dapat diambil yaitu *empowering leadership* berpengaruh langsung masing-masing terhadap *knowledge sharing*, *psychological capital*, *affective organizational commitment* pada karyawan lama di industri manufacture. Selanjutnya, ditemukan pengaruh masing-masing *psychological*

capital dan *affective organizational commitment* terhadap *knowledge sharing* dan terakhir ditemukan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap *innovative work behavior* pada karyawan yang sudah bekerja lama diindutri *manufacture*.

5. DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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](https://doi.org/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.
- [Bhatti, M. H.](#), [Akram, U.](#), [Bhatti, M. H.](#), [Riaz, T.](#), & [Syed, N.](#) (2022). Knowledge has no value until it is shared: an empowering leadership perceptive. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 14. No. 1. pp. 133-153. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2021-0064>
- 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
- Fransisca, I. W., Anindita, R., & Hilmy, M. R. (2021). The Importance of Knowledge Management for Improving Work Engagement of Professional Caregivers During Covid-19 Pandemic: A Study Path Analysis. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, Volume 4, Issue 6. <http://doi.org/10.35654/ijnhs.v4i6.536>.
- 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.
- 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.
- Hijawi, G., Moflih, M., & Almetramii, R. (2021). The Mediating Role of Knowledge Sharing Through the Relationship between Psychological Capital and Job Performance. *Interciencia Journal*. ISSN 0378-1844
- 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: 1748 8583.12322.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25 (2). pp. 201-215.
- 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
- Kim, I., & Beehr, T. A., (2019). The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2019.1657166
- [Kozhakhmet, S., Jayasingam, S., Majeed, N., & Jamshed, S.](#) (2020). When investment in employee development promotes knowledge sharing behavior in an uncertain post-Soviet context. *Personnel Review*. Vol. 49(2). pp. 370-388. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0523>
- 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>.
- Lu, X. J. & Zhang, G. L. (2007). The relationship between work motivation and individual innovation behavior. *Soft Science*. Vol. 21 (6). pp. 124-127.
- Maitlo, A. A., Memon, S. S., & Syed, S. (2019). Influence of Psychological Capital on Knowledge Sharing Behaviour in Research Fellows of Public Sector Universities. *Journal of Business Strategies*. Vol. 11(2). pp 1–20
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, 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>
- [Park, G. J., Kim, S. J., Yoon, S. W., & Joo, B. K.](#) (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38(3). pp. 350-

367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>.
- Pian, Q. Y., Jin, H., & Li, H. (2019). Linking knowledge sharing to innovative behavior: the moderating role of collectivism. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 23 (8). pp. 1652-1672. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0753>
- Qiu, X., Yan, X., & Lv, Y. (2015). The effect of psychological capital and knowledge sharing on innovation performance for professional technical employees. *Journal of Service Science and Management*. Vol. 8(04). Pp. 545.
- 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
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*. Vol.13(4). pp. 249-275. DOI: 10.1207/S15327965PLI1304_01.
- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2019). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*. Vol. 41. No. 8. pp. 1221-1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>.
- Yepes, V., & Lopez, S. (2023). The Knowledge Sharing Capability in Innovative Behavior: A SEM Approach from Graduate Students' Insights. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 20. 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021284>
- Zhang, J., & Su, W. (2020). Linking Leader Humor To Employee Innovative Behavior: The Roles of Work Engagement and Supervisor's Organizational Embodiment. *Frontiers in Psychology*. pp. 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.592999>