

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KARYAWAN DALAM PT TELEKOMUNIKASI SELULER DI JAKARTA

Amanda Salsabila Juwita Putri¹, Devi Risqiya Budi², Netania Emilisa³
022002101204@std.trisakti.ac.id¹, 022002101200@std.trisakti.ac.id², netania@trisakti.ac.id³
Universitas Trisakti

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi knowledge sharing di kalangan karyawan PT Telekomunikasi Seluler di Jakarta. Knowledge sharing merupakan proses penting dalam pengelolaan pengetahuan yang berdampak pada produktivitas dan inovasi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Telekomunikasi Seluler di Jakarta. Variabel independen yang dianalisis meliputi budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, kepercayaan antar karyawan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut secara signifikan memengaruhi knowledge sharing. Budaya organisasi dan kepercayaan antar karyawan memiliki pengaruh paling dominan dalam mendorong partisipasi karyawan dalam berbagi pengetahuan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan teknologi informasi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk berbagi pengetahuan. Temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen PT Telekomunikasi Seluler untuk memperkuat aspek budaya organisasi dan kepercayaan karyawan serta mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam mendukung proses knowledge sharing. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di tengah dinamika industri telekomunikasi yang semakin kompleks.

Kata Kunci: Knowledge Sharing, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, Teknologi Informasi, PT Telekomunikasi Seluler, Jakarta.

PENDAHULUAN

Sektor telekomunikasi memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. PT Telkomsel, operator seluler terbesar di Indonesia, memiliki 169,2 juta pelanggan pada 2021, melampaui pesaingnya Indosat Ooredoo dan XL Axiata. Dengan posisi strategis di Jakarta sebagai pusat bisnis dan teknologi, Telkomsel menghadapi persaingan ketat yang mengharuskan perusahaan untuk terus berinovasi.

Salah satu kunci keberhasilan Telkomsel adalah pengelolaan Knowledge Sharing atau berbagi pengetahuan di dalam perusahaan. Knowledge Sharing memungkinkan pertukaran informasi, data, dan keterampilan antar karyawan, yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan daya saing. Namun, proses ini sering terhambat oleh konflik hubungan antar karyawan, komunikasi yang kurang efektif, dan perbedaan budaya organisasi.

Faktor utama yang mempengaruhi Knowledge Sharing adalah Psychological Empowerment atau pemberdayaan psikologis karyawan. Karyawan yang merasa memiliki kendali atas pekerjaannya lebih termotivasi untuk berbagi ide dan pengetahuan. Konsep Fun at Work juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif. Lingkungan yang menyenangkan mengurangi stres dan meningkatkan kreativitas, sehingga mendorong berbagi pengetahuan secara lebih efektif.

Untuk meningkatkan efektivitas Knowledge Sharing, Telkomsel disarankan untuk

mengadopsi beberapa strategi, seperti menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, memperkenalkan program Fun at Work secara terstruktur, dan mengembangkan platform berbasis teknologi digital untuk berbagi informasi. Platform berbasis cloud dapat memungkinkan karyawan mengakses dan berbagi dokumen secara real-time, mempercepat kolaborasi dan pengambilan keputusan.

Dengan strategi ini, Telkomsel dapat memperkuat budaya berbagi pengetahuan, meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, dan mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar telekomunikasi di Indonesia. Dukungan dari manajemen dan pemanfaatan teknologi berbasis cloud diharapkan mampu mempercepat proses berbagi pengetahuan di lingkungan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam et al., (2024) & Wang et al., (2019). Penelitian ini menggunakan uji kuantitatif dan pengujian hipotesis (hypothesis testing) untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan membuktikan keterkaitan antar variabel. Unit analisis yang digunakan merupakan individual, yaitu karyawan PT Telkomsel yang ada di Jakarta dan data didapatkan dari setiap individu yang memberikan tanggapan sebagai sumber data individu tersebut untuk dilakukan sebuah studi melalui kuesioner. Data yang dipakai bersifat cross sectional karena pengumpulan data hanya akan dilakukan sekali pada suatu periode yang sama untuk menjawab pertanyaan penelitian (Kurniawan, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

1. Uji Hipotesis

Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari Fun at Work & Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment, maka hipotesis diuji dengan metode analisis Structural Equation Model (SEM). Hipotesis diuji dengan mengukur p-value atau level of significant (alpha) sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan Hair et al. (2022), yaitu:

- Jika p-value > 0,05 maka H₀ didukung dan H_a tidak didukung, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis tidak didukung.
- Jika p-value ≤ 0,05 maka H₀ tidak didukung dan H_a didukung, artinya ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis didukung.

Analisis pengaruh Fun at Work terhadap Knowledge Sharing

Tabel 1

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H1: <i>Fun at Work</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	0,241	0,030	H ₁ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Hipotesis pertama menguji pengaruh Fun at Work terhadap Knowledge Sharing, dengan hipotesis sebagai berikut:

H₀₁: Fun at Work tidak memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing

H_{a1}: Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 1 didapatkan nilai estimate sebesar 0,241 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing. Berdasarkan hasil

pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar $0,030 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H01 tidak didukung atau Ha1 didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara Fun at Work terhadap Knowledge Sharing, artinya semakin tinggi tingkat Fun at Work maka semakin tinggi juga tingkat Knowledge Sharing pada karyawan.

Analisis pengaruh Fun at Work terhadap Psychological Empowerment

Tabel 2

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H2: <i>Fun at Work</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	0,415	0,000	H ₂ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Hipotesis kedua menguji pengaruh Fun at Work terhadap Psychological Empowerment

H02: Fun at Work tidak memiliki pengaruh positif terhadap Psychological Empowerment

Ha2: Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Psychological Empowerment

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 2 didapatkan nilai estimate sebesar 0,415 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Psychological Empowerment. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar $0,000 \leq 0,05$ (alpha 5%) sehingga H01 tidak didukung atau Ha1 didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara Fun at Work terhadap Psychological Empowerment, artinya semakin tinggi tingkat Fun at Work maka semakin tinggi juga tingkat Psychological Empowerment pada karyawan.

Analisis pengaruh Relationship Conflict terhadap Psychological Empowerment

Tabel 3

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H3: <i>Relationship Conflict</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	- 0,244	0,004	H3 didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Hipotesis ketiga menguji pengaruh Relationship Conflict terhadap Psychological Empowerment

H03: Relationship Conflict tidak memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Empowerment

Ha3: Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Empowerment

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 3 didapatkan nilai estimate sebesar - 0,244 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Empowerment. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar $0,004 > 0,05$ (alpha 5%) sehingga H03 tidak didukung atau Ha3 didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh negatif antara Relationship Conflict terhadap Psychological Empowerment, artinya semakin tinggi tingkat Relationship Conflict maka semakin tinggi juga tingkat Psychological Empowerment pada karyawan.

Analisis pengaruh Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing

Tabel 4

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H4: <i>Relationship Conflict</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	- 0,141	0,086	H ₄ tidak didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Hipotesis keempat menguji pengaruh Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing

H04: Relationship Conflict tidak memiliki pengaruh negatif terhadap Knowledge Sharing

Ha4: Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Knowledge Sharing

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4 didapatkan nilai estimate sebesar - 0,141 menunjukkan tanda beta tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Knowledge Sharing. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar 0,004 > 0,05 (alpha 5%) sehingga H03 didukung atau Ha3 tidak didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh negatif antara Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing, artinya semakin tinggi tingkat Relationship Conflict maka dapat menurunkan tingkat Knowledge Sharing pada karyawan.

Analisis pengaruh Psychological Empowerment terhadap Knowledge Sharing

Tabel 5

Hipotesis	β	Prob.	Keputusan
H5: <i>Psychological Empowerment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Knowledge Sharing</i>	0,602	0,000	H ₅ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Hipotesis kelima menguji pengaruh Psychological Empowerment terhadap Knowledge Sharing

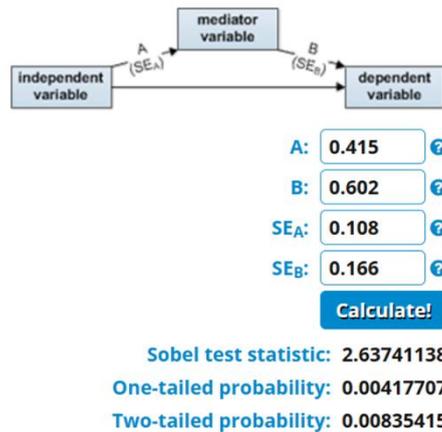
H05: Psychological Empowerment tidak memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing

Ha5: Psychological Empowerment memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 5 didapatkan nilai estimate sebesar 0,602 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana Psychological Empowerment memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan p-value sebesar 0,000 ≤ 0,05 (alpha 5%) sehingga H01 tidak didukung atau Ha1 didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara Psychological Empowerment terhadap Knowledge Sharing, artinya semakin tinggi tingkat Psychological Empowerment maka semakin tinggi juga tingkat Knowledge Sharing pada karyawan.

Analisis pengaruh Fun at Work terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Pada pengujian hipotesis keenam yaitu pengaruh Fun at Work terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 1 Hasil Uji Hipotesis Ha6

Hipotesis keenam menguji pengaruh Fun at Work terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment, dengan hipotesis berikut:

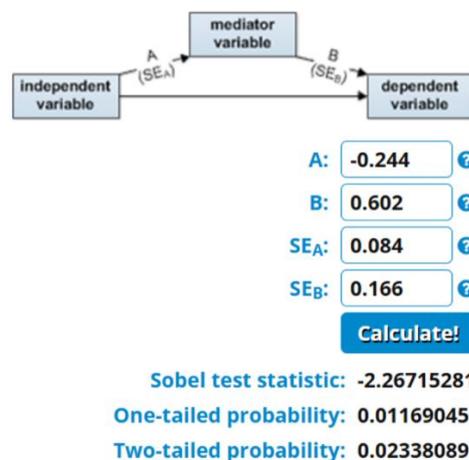
H06: Fun at Work tidak memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Ha6: Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan kalkulator online terlihat pada nilai estimate dari $A \times B = 0,415 \times 0,602 = 1,017$ yang artinya H06 tidak didukung atau Ha6 didukung, Nilai mediasi 0,7536 lebih besar dari nilai pengaruh langsung 0,241. Nilai p-value sebesar $0,015 \leq 0,05$ yang memperkuat bahwa adanya pengaruh secara signifikan peranan mediasi Psychological Empowerment dalam mempengaruhi Fun at Work terhadap Knowledge Sharing. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara Fun at Work terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi secara penuh (full mediation) oleh Psychological Empowerment.

Analisis pengaruh Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Pada pengujian hipotesis ketujuh yaitu pengaruh Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2 Hasil Uji Hipotesis Ha7

Hipotesis ketujuh menguji pengaruh Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment, dengan hipotesis berikut:

H07: Relationship Conflict tidak memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Ha7: Relationship Conflict memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh dengan menggunakan sobel test ditemukan bahwa Relationship Conflict berpengaruh secara signifikan terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi Psychological Empowerment berdasarkan nilai p-value sebesar $0,011 < 0,05$. Nilai estimate sebesar $-0,147$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi Psychological Empowerment. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Psychological Empowerment memediasi secara parsial dalam mempengaruhi Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing karena pada nilai estimate secara indirect lebih kecil jika dibandingkan nilai estimate secara direct. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah terdukung.

Pembahasan

H1: Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing

Hipotesis pertama dalam penelitian disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Fun at Work terhadap Knowledge Sharing. Hipotesis ini didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa Fun at Work berpengaruh positif terhadap Knowledge Sharing. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat Fun at Work, maka semakin tinggi pula tingkat Knowledge Sharing di kalangan karyawan.

Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh (Pereira & Mohiya, 2021), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dan keterbukaan dalam organisasi dapat mendorong kolaborasi antar karyawan, sehingga mengurangi penyembunyian pengetahuan dan meningkatkan pembagian pengetahuan. Sebagaimana disarankan oleh Masood et al., (2023) dan Chaudhary et al., (2023), budaya organisasi dan lingkungan kerja yang menyenangkan mendorong karyawan untuk berbagi ide dan pemikiran mereka, yang pada akhirnya meningkatkan interaksi dan pembagian pengetahuan di antara mereka.

Berdasarkan hasil pengamatan dalam penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang menyenangkan lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka. Misalnya, dalam tim dengan budaya Fun at Work yang kuat, sering terjadi diskusi terbuka yang didorong oleh suasana kerja yang santai dan penuh dengan humor. Hal ini memungkinkan karyawan untuk lebih mudah berinteraksi dan berbagi ide tanpa takut dihakimi, yang tentunya mempercepat aliran pengetahuan antar individu dalam organisasi.

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Chan & Mak (2016), yang menunjukkan bahwa Fun at Work membangun kepercayaan antara karyawan melalui interaksi yang lebih sering dan lebih terbuka. Kepercayaan ini menjadi dasar bagi peningkatan Knowledge Sharing, karena karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi informasi dan pengetahuan yang mereka miliki. Dengan kata lain, suasana kerja yang menyenangkan berperan penting dalam meningkatkan keterbukaan dan kolaborasi antar karyawan.

Dale (2014) juga menyoroti bahwa lingkungan yang menyenangkan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam tindakan pro-organisasi, termasuk berbagi pengetahuan. Dalam penelitian ini, hal tersebut terlihat pada karyawan yang lebih antusias berbagi informasi yang mereka miliki kepada rekan-rekan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat Knowledge Sharing di dalam tim.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa Fun at Work memiliki pengaruh

positif terhadap Knowledge Sharing. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kesenangan di tempat kerja, semakin tinggi pula tingkat pembagian pengetahuan antar karyawan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan untuk mendorong karyawan berbagi pengetahuan secara lebih efektif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

H2: Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Psychological Empowerment

Hipotesis kedua dalam penelitian ini disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Fun at Work terhadap Psychological Empowerment. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Islam et al., (2024), yang menyatakan bahwa aktivitas yang menyenangkan, dukungan untuk bersenang-senang, dan interaksi sosial yang positif dapat memengaruhi karyawan pada tingkat emosional dan psikologis. Semakin tinggi tingkat kesenangan di tempat kerja, semakin besar pula tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa aktivitas yang menyenangkan dan kesempatan untuk bersosialisasi dengan rekan kerja dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kontrol karyawan terhadap pekerjaan mereka. Misalnya, kegiatan seperti makan bersama atau permainan tim di luar jam kerja memberikan karyawan kesempatan untuk lebih mengenal satu sama lain dan memperkuat hubungan interpersonal. Sebagai contoh, di PT Telekomunikasi Seluler, program-program kebersamaan seperti gathering atau acara khusus dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memberi mereka rasa diberdayakan untuk berbagi ide dan pendapat mereka. Karyawan merasa lebih percaya diri dalam berkontribusi karena mereka merasakan dukungan yang kuat dari lingkungan kerja yang positif.

Lingkungan yang menyenangkan dapat mengurangi stres dan meningkatkan antusiasme dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal ini sejalan dengan temuan Tews et al., (2014) yang mengemukakan bahwa aktivitas yang menyenangkan dapat menciptakan rasa kebersamaan, mengurangi tekanan, dan menumbuhkan hiburan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan psikologis karyawan. Aktivitas yang menyenangkan juga dapat meningkatkan kepuasan dan perasaan kompeten, yang merupakan aspek penting dalam pemberdayaan psikologis.

Berdasarkan nilai mean pada variabel Fun at Work dan Psychological Empowerment yang diperoleh dari data, ditemukan bahwa karyawan di PT Telekomunikasi Seluler merasa cukup didukung oleh suasana kerja yang positif dan menyenangkan, yang berdampak positif pada perasaan diberdayakan mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus menjaga dan meningkatkan suasana kerja yang menyenangkan agar karyawan merasa lebih termotivasi, berdaya, dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

H3: Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Empowerment

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini disimpulkan terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara Relationship Conflict terhadap Psychological Empowerment. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Jehn (1997), yang menyatakan bahwa konflik hubungan dapat merugikan upaya individu terkait pekerjaan karena individu cenderung lebih fokus pada pengurangan ancaman dan mempertahankan kohesi dalam kelompok, daripada melaksanakan pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Semakin tinggi tingkat konflik hubungan, semakin rendah pula tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh individu.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa konflik

hubungan di antara karyawan dapat meningkatkan ketidakpercayaan dan kecemasan, sehingga karyawan menjadi kurang berdaya untuk membuat keputusan atau mengambil tindakan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Misalnya, ketika dua rekan kerja memiliki perbedaan pendapat atau terjadi ketegangan antar individu, karyawan lebih cenderung untuk menghindari keterlibatan dalam keputusan kelompok atau berbagi informasi yang dapat membantu meningkatkan kinerja tim. Sebagai contoh, di PT Telekomunikasi Seluler, karyawan yang terlibat dalam konflik dengan rekan kerja sering kali merasa tidak diberdayakan untuk berkolaborasi atau berbagi pengetahuan, yang berdampak pada pengurangan produktivitas dan kebersamaan dalam tim.

Konflik hubungan dalam kelompok juga dapat menyebabkan perasaan ketidaknyamanan, mengurangi rasa percaya diri, dan memperburuk suasana kerja. Seperti yang dijelaskan oleh Jehn et al., (2010), konflik hubungan dapat menyebabkan individu merasa terancam dan meningkatkan rasa kecurigaan terhadap niat orang lain. Hal ini mengarah pada ketidakpercayaan yang dapat menurunkan kemampuan individu untuk merasa berdaya dalam lingkungan kerjanya.

Nilai mean pada variabel Relationship Conflict dan Psychological Empowerment dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik hubungan, semakin rendah tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Konflik tersebut mengurangi kemampuan karyawan untuk mempengaruhi keputusan dan hasil kerja yang berkaitan dengan kelompok. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola konflik hubungan dengan efektif agar karyawan tetap merasa diberdayakan dan dapat berkontribusi maksimal dalam pembagian pengetahuan serta kolaborasi tim.

H4: Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Knowledge Sharing

Hipotesis keempat dalam penelitian ini disimpulkan terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Amason & Sapienza (1997), Jehn et al., (2010) dan Shih & Farn (2008) yang menyatakan bahwa konflik hubungan antar individu dalam kelompok cenderung disertai dengan ketegangan dan permusuhan. Ketegangan tersebut dapat menghalangi individu untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain karena konflik dapat menurunkan komitmen individu terhadap rekan kerja dan tim secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa konflik hubungan di antara karyawan memengaruhi kemauan mereka untuk berbagi pengetahuan. Ketika konflik tidak dikelola dengan baik, karyawan sering kali menjaga jarak dengan rekan kerja dan menjadi lebih skeptis terhadap niat mereka. Sebagai contoh, dalam suatu tim proyek di perusahaan, dua rekan kerja yang terlibat dalam perselisihan cenderung tidak terbuka satu sama lain. Meskipun mereka memiliki informasi penting yang dapat membantu kelancaran proyek, mereka tidak mau berbagi karena merasa terancam atau tidak nyaman dengan pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Hal ini berdampak negatif pada aliran pengetahuan dan mengurangi efektivitas tim secara keseluruhan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Panteli & Sockalingam (2005), konflik hubungan yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan individu lebih menjaga jarak, merasa skeptis, dan marah, yang pada gilirannya melemahkan hubungan interpersonal dan mengurangi keinginan mereka untuk berbagi informasi atau pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja kelompok. Hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik hubungan dalam suatu tim, semakin rendah tingkat berbagi pengetahuan di antara karyawan.

Nilai mean pada variabel Relationship Conflict dan Knowledge Sharing menunjukkan bahwa konflik hubungan yang intens dapat mengurangi komitmen individu terhadap rekan kerja mereka dan menurunkan motivasi untuk berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola konflik hubungan dengan efektif guna menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, yang pada gilirannya dapat mendorong berbagi pengetahuan dan meningkatkan kolaborasi di tempat kerja.

H5: Psychological Empowerment memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing

Hipotesis kelima dalam penelitian ini disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Psychological Empowerment terhadap Knowledge Sharing. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Huang (2012); Masood et al., (2023); Kang et al., (2017), yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan ikatan emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi, serta memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan bersama, yang pada gilirannya mendorong berbagi pengetahuan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Pemberdayaan psikologis menciptakan kepercayaan yang tinggi antara karyawan dan organisasi, serta mendorong mereka untuk berbagi informasi yang dianggap bermanfaat bagi kesuksesan bersama. Sebagai contoh, dalam perusahaan yang memberikan otonomi kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah secara mandiri, karyawan merasa lebih percaya diri untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan rekan kerja, yang dapat meningkatkan efisiensi tim secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan penelitian Kahl et al., (2023) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam penyelesaian masalah, yang sering kali memerlukan pembagian pengetahuan antar individu.

Sebagai contohnya, dalam lingkungan kerja di mana pemberdayaan psikologis tinggi, karyawan lebih berinisiatif untuk berbagi informasi dan pengetahuan yang mereka miliki, yang dapat meningkatkan inovasi dan kolaborasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan juga cenderung lebih terlibat dalam aktivitas yang mendukung tujuan organisasi, termasuk berbagi pengetahuan yang dapat memperbaiki proses dan hasil kerja tim. Hal ini didukung dengan temuan bahwa individu yang merasa diberdayakan lebih cenderung berbagi pengetahuan karena mereka merasa bahwa tindakan mereka dapat memberikan pengaruh positif bagi tempat kerja dan organisasi secara keseluruhan (Kang et al., 2017).

Nilai mean pada variabel Psychological Empowerment dan Knowledge Sharing menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat berbagi pengetahuan di antara mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang memberdayakan karyawan agar mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berbagi pengetahuan demi keberhasilan tim dan organisasi.

H6: Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Hipotesis keenam dalam penelitian ini disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Fun at Work terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment. Hipotesis ini mendukung penelitian oleh Islam et al., (2024), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan dapat

menciptakan kondisi emosional yang positif bagi karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk merasa lebih diberdayakan secara psikologis dan lebih terlibat dalam berbagi pengetahuan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa adanya dukungan untuk bersenang-senang dan aktivitas menyenangkan di tempat kerja dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi niat mereka untuk berbagi pengetahuan. Ketika karyawan merasa didukung dan terlibat dalam suasana kerja yang positif dan menyenangkan, mereka cenderung lebih terbuka dan aktif dalam berbagi informasi serta pengalaman yang mereka miliki. Sebagai contoh, dalam organisasi yang rutin mengadakan kegiatan sosial seperti team-building atau perayaan hari besar, karyawan merasakan kehadiran dukungan emosional yang mendalam dan merasa lebih percaya diri untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan kerja mereka.

Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya, seperti yang dicatat oleh Tews et al., (2014, 2015), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menurunkan stres dan meningkatkan keinginan untuk berbagi pengetahuan. Selain itu, aktivitas yang menyenangkan di tempat kerja membantu memperkuat rasa percaya diri dan pemberdayaan psikologis, yang menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan mendukung berbagi informasi.

Sebagai contoh nyata, dalam organisasi yang mendukung interaksi sosial yang positif, seperti melalui acara santai atau kegiatan bersama lainnya, karyawan merasa diberdayakan untuk berbagi pengetahuan dan berpartisipasi dalam diskusi kelompok. Ini memperlihatkan bahwa kesenangan di tempat kerja memberikan dampak positif terhadap pemberdayaan psikologis, yang kemudian mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan demi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara Fun at Work terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment. Karyawan yang merasa berdaya secara psikologis akan lebih cenderung berbagi pengetahuan mereka dalam lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga meningkatkan kinerja tim dan organisasi.

H7: Relationship Conflict memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini disimpulkan terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment. Hipotesis ini mendukung temuan penelitian oleh Wang et al., (2019), yang menyatakan bahwa konflik hubungan dalam tim dapat menurunkan pemberdayaan psikologis individu, yang pada gilirannya dapat mengurangi kemampuan mereka untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Ketika terjadi konflik antar individu dalam kelompok, terutama yang melibatkan ketegangan dan permusuhan, karyawan cenderung lebih fokus untuk menghindari ancaman dan menjaga keharmonisan daripada melanjutkan tugas kerja yang produktif, termasuk berbagi pengetahuan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa konflik hubungan dalam kelompok dapat menciptakan ketidaknyamanan dan ketegangan antar anggota tim, yang dapat mengurangi rasa percaya diri dan pemberdayaan psikologis mereka. Sebagai contoh, ketika terdapat konflik hubungan yang tidak terselesaikan dengan baik antara dua anggota tim, anggota lain mungkin merasa lebih cemas dan tidak yakin dalam mengambil keputusan, bahkan merasa kurang diberdayakan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan mereka. Hal ini sesuai dengan temuan dari Field (1997),

yang menyatakan bahwa konflik hubungan dapat meningkatkan rasa takut akan agresi atau penolakan, yang menghambat pemberdayaan psikologis individu.

Selain itu, konflik hubungan yang tidak dikelola dengan baik dapat memperburuk hubungan interpersonal, yang mempengaruhi interaksi sosial dalam tim. Dalam hal ini, pemberdayaan psikologis menjadi terhalang, karena individu merasa kurang kontrol atas situasi sosial yang mereka hadapi (Jehn, 1997). Individu yang terlibat dalam konflik hubungan ini cenderung tidak berfokus pada pembagian pengetahuan, karena perhatian mereka lebih tertuju pada penghindaran konflik dan perbaikan hubungan interpersonal yang terganggu.

Sebagai contoh, dalam sebuah tim yang terlibat dalam konflik yang berlarut-larut, anggota tim mungkin merasa kurang diberdayakan untuk berkontribusi secara maksimal dalam diskusi atau berbagi informasi yang relevan, karena mereka takut bahwa pengetahuan mereka akan disalahgunakan atau dikritik oleh pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial pengaruh hubungan konflik terhadap Knowledge Sharing. Meskipun konflik hubungan menghambat pemberdayaan psikologis, ada pengaruh tidak langsung yang terjadi, yang mengarah pada penurunan pembagian pengetahuan dalam kelompok yang terlibat konflik.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh Fun at Work & Relationship Conflict terhadap Knowledge Sharing yang Dimediasi oleh Psychological Empowerment dengan responden sebanyak 125 karyawan PT Telkomsel di Jakarta mempunyai mayoritas gender pria berusia 21- 25 tahun yang berpendidikan terakhir S1 dengan lama kerja > 6 tahun. Terdapat tujuh hipotesis, dimana enam didukung dan satu hipotesis tidak didukung. Berdasarkan analisis penelitian ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari hasil deskriptif dapat disimpulkan antara lain:
 - a. Dari hasil analisis variabel Fun at Work pada PT Telkomsel di Jakarta, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan Fun at Work yang dirasakan karyawan PT Telkomsel di Jakarta.
 - b. Dari hasil analisis variabel Relationship Conflict pada PT Telkomsel di Jakarta, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden tidak setuju dengan Relationship Conflict yang ada pada PT Telkomsel di Jakarta.
 - c. Dari hasil analisis variabel Psychological Empowerment pada PT Telkomsel di Jakarta, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan Psychological Empowerment yang dirasakan karyawan PT Telkomsel di Jakarta.
 - d. Dari hasil analisis variabel Knowledge Sharing pada PT Telkomsel di Jakarta, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan Knowledge Sharing yang ada pada PT Telkomsel di Jakarta.
2. Dari hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Fun at Work memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing.
3. Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan Fun at Work memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Empowerment.
4. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan Relationship Conflict memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Empowerment.
5. Dari hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan Relationship Conflict tidak memiliki pengaruh terhadap Knowledge Sharing.

6. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan Psychological Empowerment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Knowledge Sharing.
7. Hasil analisis pengujian hipotesis keenam menunjukkan Fun at Work memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment. Dengan peran Psychological Empowerment sebagai full mediation.
8. Hasil analisis pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan Relationship Conflict memiliki pengaruh positif terhadap Knowledge Sharing yang dimediasi oleh Psychological Empowerment. Dengan peran Psychological Empowerment sebagai partial mediation.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *TQM Journal*, 35(2), 519–539. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0158>
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495–516. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90045-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90045-3)
- Chan, S. C. H., & Mak, W. (2016). Have you experienced fun in the workplace? *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 27–38. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-03-2016-0002>
- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2023). Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1–2), 98–118. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2021-0109>
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297–306. <https://doi.org/10.1080/00207590701248495>
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266382114538350>
- Dwi, G., Rochayanti, I., & Emilisa, N. (2024). Peran Media Sosial dan Knowledge Sharing dalam Meningkatkan Employee Creativity pada Generasi Z. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 2759–2773.
- Ertürk, A., & Albayrak, T. (2020). Empowerment and organizational identification. *Personnel Review*, 49(2), 571–596. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0054>
- Field, L. (1997). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organization*, 4(4), 149–158. <https://doi.org/10.1108/09696479710170842>
- Hastari, L., & Emilisa, N. (2023). Pengaruh Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Innovative Work Behaviour terhadap Organizational Performance pada Karyawan Perusahaan Ekspedisi di Jakarta. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 15(2), 206–219. <https://doi.org/10.37151/jsma.v15i2.146>
- Huang, J.-T. (2012). Be proactive as empowered? The role of trust in one's supervisor in Psychological Empowerment, feedback seeking, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 103–127.
- Islam, T., Ahmed, I., & Alkharabsheh, O. H. M. (2024). Fostering a knowledge sharing culture: the role of fun, empowerment, and inclusive leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2023-0471>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596–616.

- <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468978>
- Kahl, J., de Klerk, S., & Whiteoak, J. (2023). Managing empowerment: adjusting organisational units' autonomy to achieve corporate agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 527–545. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0126>
- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H.-W. (2017). A Psychological Empowerment approach to online Knowledge Sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175–187.
- Katadata. (2022). Telkomsel Jadi Operator Seluler dengan Pelanggan Terbanyak di Indonesia. katadata. <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/609f1125346216d/telkomsel-jadi-operator-seluler-dengan-pelanggan-terbanyak-di-indonesia>
- Katadata. (2024). Jumlah Pelanggan Telepon Seluler di Indonesia 2018-2023. Katadata. <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/66f4c173bacea/jumlah-pelanggan-telepon-seluler-di-indonesia-2018-2023>
- Khatoon, A., Rehman, S. U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 682–697. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0194>
- Kurniawan, W. (2019). Analisis Strategi Gastrodiplomasi dalam Pendekatan Gastronomis terhadap Dinamika Perkembangan Ekonomi Politik Korea Selatan. *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie*, 3(03), 1–3.
- Lee, A. Y.-P., Chang, P.-C., & Chang, H.-Y. (2022). How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 870–889. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0251>
- Lee, J. H., Ostwald, M. J., & Gu, N. (2020). Design Thinking: Creativity, Collaboration and Culture. *Design Thinking: Creativity, Collaboration and Culture*, September, 1–245. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56558-9>
- Li, J., Liu, Y., & Song, J. (2022). The Relationship Between Gender Self-Stereotyping and Life Satisfaction: The Mediation Role of Relational Self-Esteem and Personal Self-Esteem. *Frontiers in Psychology*, 12(January), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769459>
- Lin, C.-P., Huang, H.-T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9), 1879–1896. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527>
- Lovvorn, A. S., & Chen, J.-S. (2011). Developing a Global Mindset : The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(9), 275–283.
- Masood, A., Zhang, Q., Ali, M., Cappiello, G., & Dhir, A. (2023). Linking enterprise social media use, trust and knowledge sharing: paradoxical roles of communication transparency and personal blogging. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1056–1085. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0880>
- Metofani, N. D. I. (2018). Analisis pengaruh fun at work terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja dan work engagement sebagai variabel intervening (studi pada PT djarum di Kudus). *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444–460. <https://doi.org/10.1108/01437730810887049>
- Michel, J. W., Tews, M. J., & Allen, D. G. (2019). Fun in the workplace: A review and expanded theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 98–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.001>
- Palupi, Q. R. I., Emilisa, N., & Adellia, A. (2024). Pengaruh Temporal Leadership dan Transformational Leadership terhadap Self-Efficacy dan Psychological Empowerment

- pada Karyawan Swasta Generasi Z di DKI Jakarta. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(7), 2374–2386. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i7.1259>
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39(4), 599–617. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.03.003>
- Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*, 129, 368–381. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011>
- Praharsi, Y. (2016). Manajemen Pengetahuan dan Implementasinya Dalam Organisasi dan Perorangan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(1), 77–90.
- Rabbani, D. A., & Najicha, F. U. (2023). Pengaruh Perkembangan Teknologi terhadap Kehidupan dan Interaksi Sosial Masyarakat Indonesia. *Researchgate.Net*, November, 0–13. https://www.researchgate.net/profile/Dana-Rabbani/publication/375525102_Pengaruh_Perkembangan_Teknologi_terhadap_Kehidupan_dan_Interaksi_Sosial_Masyarakat_Indonesia/links/654dcc8dce88b87031d8db65/Pengaruh-Perkembangan-Teknologi-terhadap-Kehidupan-dan-Inte
- Shih, J. C., & Farn, C. K. (2008). Conflict is not bad: interpersonal conflict and Knowledge Sharing. *Journal of Global Business Management*, 4(1), 250–257.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J., Xu, S., & Drost, A. J. (2015). Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, 37(2), 248–267. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0152>
- Utari, D., Bulan, S. J., & Ermis, I. (2017). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Knowledge Sharing Pada Divisi Teknologi Informasi. *Multitek Indonesia*, 11(1), 24. <https://doi.org/10.24269/mtkind.v11i1.601>
- Wang, W. T., Wang, Y. S., & Chang, W. T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1039–1076. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0423>
- Wibisono, K. (2006). Manajemen konflik sebagai variabel pemoderasi hubungan antara relationship conflict dengan kreatifitas dan kepuasan anggota tim. *Benefit*, 9(1), 71–85. <http://journals.ums.ac.id/>
- Yusliza, M. Y., Noor Faedah, J., Ali, N., Mohamad Noor, N. M., Ramayah, T., Tanveer, M. I., & Fawehinmi, O. (2021). Effects of supportive work environment on employee retention: the mediating role of person–organisation fit. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 201–216. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2019-0111>
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. In *American Journal of Community Psychology* (Vol. 16, Nomor 5, hal. 725–750). Plenum Publishing Corp. <https://doi.org/10.1007/BF00930023>