

PENGARUH SHARED LEADERSHIP TERHADAP JOB CRAFTING MELALUI LEARNING GOAL ORIENTATION DAN KNOWLEDGE SHARING PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT

Niken Nurul Nurhidayah

Universitas Negeri Surabaya

niken.18044@mhs.unesa.ac.id

Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya

dwiarkonugrohoseno@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to identify and explain the effect of shared leadership on job crafting through learning goal orientation and knowledge sharing for employees of RSI Jemursari Surabaya. This research is a quantitative study using statistical analysis of Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS 3.0 software. This study used 99 samples with purposive sampling technique. The results of this study explain that shared leadership has a significant effect on job crafting. Shared leadership has an influence on learning goal orientation. Shared leadership has an influence on knowledge sharing. Learning goal orientation has a significant influence on job crafting. Knowledge sharing has an effect on job crafting. Learning goal orientation has a significant influence on knowledge sharing. The role of the mediator of learning goal orientation and knowledge sharing has a significant effect between shared leadership and job crafting. Companies need to provide environmental conditions that encourage employees to improve their competence and proactive behavior, encourage them to set clear and specific goals through shared leadership and support employees to be part of the collective decision making process by creating a horizontal structure.

Keywords: job crafting; knowledge sharing; learning goal orientation; shared leadership.

PENDAHULUAN

Pembentukan pasar tunggal yang diistilahkan dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) memungkinkan satu negara menjual barang dan jasa dengan mudah ke negara-negara lain di seluruh Asia Tenggara sehingga kompetisi akan semakin ketat. Diharapkan terbentuknya pasar tunggal tersebut mendorong negara-negara di ASEAN untuk mencapai stabilitas dan kemajuan ekonomi yang kuat dalam menghadapi arus persaingan secara global (Republika.ID, 2021). Perusahaan harus berfikir secara global, bukan lagi berkeinginan mengembangkan usaha dalam lingkup domestik dan berfikir untuk menjadi pemimpin pasar (market leadership) (Kompasiana, 2021). Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Industri (BPPI) Kemenperin Harris Munandar mengatakan agar bisa bersaing dengan negara lain terdapat lima kunci utama yang harus dipenuhi di dalam negeri oleh Indonesia salah satunya yaitu pekerja lokal meningkatkan produktivitas sehingga tidak kalah dibandingkan pekerja asing (Liputan6.com, 2015).

Fenomena terkait kepemimpinan seperti yang dikutip dalam BBC News (2017) (3/02/2017) mengabarkan bahwa adanya dua pimpinan Pertamina yang dicopot dikarenakan tidak bisa bekerja sama. Di hadapan wartawan, Rini mengatakan dua pimpinan Pertamina itu tidak mampu bekerja sama dengan baik. "Tidak ada *team work*. Padahal, semua bisa tercapai dengan adanya *team work*," kata Rini Soemarno di Kompleks Istana Kepresidenan. Harus diakui bahwa para pemimpin yang bersangkutan dalam hal ini adalah fasilitator penting kerjasama dalam praktik (Emstad & Angelo, 2019). Hal ini dipertegas oleh Bacon & Blyton (2006) menyoroti dua faktor penting yaitu manajemen diri dan keterampilan interpersonal tim. Faktor-faktor ini meningkatkan komunikasi serta hubungan interpersonal antara anggota tim dan juga meningkatkan kinerja karyawan.

Job crafting pertama kali dipresentasikan oleh Dutton & Wrzesniewski (2008) mengacu pada kontribusi karyawan untuk kinerja organisasi melalui kontrol batas tugas dan bidang asosiasi,

sehingga mendefinisikan ulang pekerjaan secara proaktif dan mandiri. Menurut Berg *et al.*, (2008) *job crafting* merupakan proses pembentukan pekerjaan dengan mengubah kognitif, tugas, dan batasan relasional sehingga terbentuk interaksi antar satu sama lain dalam lingkup dunia kerja. Pengoptimalan *job crafting* dipengaruhi oleh *self-efficacy*. Strategi untuk meningkatkan *self-efficacy* adalah sebagai berikut: (1) *role modelling* atau belajar dengan melihat orang lain menunjukkan perilaku yang efektif; (2) verbal persuasi atau pernyataan verbal, umpan balik dan dorongan dari orang lain; dan (3) penguasaan pengalaman, pengalaman di mana seseorang melakukannya dengan baik dengan memecah tugas-tugas besar menjadi langkah-langkah kecil yang mudah dicapai (Bandura, 1997).

Karyawan semakin dituntut untuk membuat pekerjaan proaktif koreksi melalui pembelajaran terus menerus dan pengembangan keterampilan. Desain pekerjaan tradisional adalah pendekatan *top-down* tidak efektif untuk memotivasi karyawan, dan tidak secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi. Karena itu, sebagai alternatif pendekatan *bottom-up* dalam di mana karyawan itu sendiri mendesain ulang unit atau bidang tugas telah menjadi yang terdepan (Ji-Eun Lee & Oh, 2020).

Hoch (2013) menyatakan bahwa salah satu pendekatan yang lebih efektif dalam manajemen tim adalah *shared leadership* yang didefinisikan sebagai sebuah interaksi yang dinamis sehingga memengaruhi anggota dalam tim tersebut untuk memengaruhi/mengajak anggota yang lain mencapai prestasi tim atau tujuan organisasi atau keduanya. *Shared leadership* mengacu pada sarana tim di mana kepemimpinan didistribusikan di antara anggota tim daripada berfokus pada satu pemimpin yang ditunjuk (Carson, 2007). Hal Itu mewakili kondisi saling memengaruhi yang tertanam dalam interaksi di antara anggota tim yang dapat secara signifikan meningkatkan kinerja tim dan organisasi (Day *et al.*, 2004). Dalam konteks tim, peran *shared leadership* berfungsi seperti proses sosial atau aktivitas dinamis, multiarah, dan kolektif yang memberikan *sense-making* (fitur psikologis di mana orang dapat memberi makna pada pengalaman kolektif mereka) yang tertanam ke dalam proyek (Imam & Zaheer, 2021).

Hasil penelitian Esteves & Pereira Lopes (2017) menunjukkan bahwa persepsi terhadap *empowering leader* ditemukan sangat terkait dengan peningkatan tantangan di lingkungan kerja dan dengan perkembangan hubungan yang lebih kuat dengan manajer langsung dan rekan kerja, yang merupakan dua dimensi *job crafting*. Dalam Esteves & Pereira Lopes (2017) persepsi *directive leader* ditemukan positif terkait dengan *avoidance of performing*. Penguatan hubungan dengan manajer langsung dan rekan kerja ditemukan secara khusus berhubungan dengan persepsi kepemimpinan.

Kim & Lee (2013) mengemukakan bahwa individu mempertahankan orientasi tujuan yang mencerminkan tujuan mereka dan bahwa *learning goal orientation* ini adalah prediktor kuat dari perilaku dan kinerja individu. Melalui diskusi kelompok dan berbagi cerita pribadi yang berkaitan dengan peningkatan sumber daya, pengurangan tuntutan, atau peningkatan tuntutan tantangan, peserta saling menginspirasi untuk menantang asumsi mengenai karakteristik pekerjaan mereka dan untuk memulai *job crafting* (van den Heuvel *et al.*, 2015). Disinilah *learning goal orientation* dan *knowledge sharing* berperan dalam memengaruhi *job crafting*. *Learning goal orientation* secara intrinsik dapat memotivasi karyawan untuk dapat merancang pekerjaan mereka sehingga menjadi pekerjaan yang lebih menantang, yang kemudian akan lebih memberikan pembelajaran dan keterikatan melakukan pekerjaan mereka (Vansteenkiste *et al.*, 2004). Menurut Yang & Wan (2004) *learning goal orientation* adalah motivator intrinsik individu. Untuk *knowledge sharing* memerlukan berbicara dengan rekan kerja untuk membantu menyelesaikan tugas lebih baik, lebih cepat, atau lebih efisien. Motivasi adalah faktor kunci dalam *knowledge sharing* dalam organisasi.

Hasil penelitian Sosik *et al.*, (2004) menunjukkan bahwa *learning goal orientation/transformational leadership* dan *transformational leadership/expected career balance relationship* yang diharapkan didasarkan pada perbedaan antara *dyads*. *learning goal orientation/transformational leadership* yang diharapkan dan *transformational leadership/expected career balance relationship* yang diharapkan hubungan didasarkan pada perbedaan antara individu.

Penelitian Matsuo (2019) menunjukkan bahwa *Learning goal orientation* memengaruhi *job crafting*. Yao & Fu (2019) menyatakan orientasi tujuan pembelajaran sebagian memediasi hubungan antara *developmental feedback* dan pengembangan *job crafting* (mencari sumber daya, mencari tantangan), dan sepenuhnya memediasi *contraction job crafting* (mengurangi permintaan). Selanjutnya, Prompreing & Hu (2021) menyatakan bahwa pemberian ilmu itu berhubungan positif dengan *learning* dan *performance oriented*.

VandeWalle (1997) berasumsi bahwa karyawan yang berorientasi pada pembelajaran mungkin lebih terlibat dalam kegiatan *knowledge sharing* karena orang dengan *learning goal orientation* tertarik pada pengembangan keterampilan dan peningkatan pengetahuan, tidak hanya dari diri mereka sendiri tetapi juga rekan-rekan mereka. *Knowledge sharing* mengacu pada penyediaan informasi tugas dan pengetahuan untuk membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau menerapkan kebijakan atau prosedur. *Knowledge sharing* dapat terjadi melalui sarana tertulis atau komunikasi tatap muka melalui jaringan dengan pakar lain atau mendokumentasikan, mengatur dan menangkap pengetahuan untuk orang lain (Cummings, 2004). Oleh karena itu, organisasi dapat mendorong praktik *knowledge sharing* di antara karyawan, kelompok, dan di dalam organisasi sebagai keseluruhan diharapkan dapat menghasilkan ide dan pemikiran baru yang berguna untuk pengembangan yang baru serta mendorong adanya *job crafting* (Tuan, 2017).

Studi Ji-Eun Lee & Oh (2020) menemukan bahwa *shared leadership* menghasilkan efek positif pada *learning goal orientation*, *knowledge sharing* dan *job crafting* peserta masing-masing dan bahwa *learning goal orientation* dan *knowledge sharing* memiliki efek mediasi dalam hubungan antara *shared leadership* dan *job crafting*.

Fenomena di lapangan berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua SDM RSI Surabaya menjelaskan bahwa *Shared leadership* dari karyawan RSI Surabaya dipengaruhi oleh interaksi yang aktif antar karyawan melalui komunikasi yang intens dan berbagai program yang meningkatkan solidaritas karyawan seperti kegiatan *gathering* berupa rekreasi bersama ataupun pertemuan rutin karyawan dalam forum diskusi atau rapat. Antar karyawan saling memberikan semangat dan dukungan satu sama lain untuk meningkatkan kinerja misal antar senior dan junior. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh *shared leadership* terhadap *job crafting* melalui *learning goal orientation* dan *knowledge sharing* pada Karyawan RSI Jemursari Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Shared Leadership

Pearce (2004) mendeskripsikan prosesnya sebagai interaksi simultan dan berkelanjutan dari karyawan dan keberlanjutan dari pemimpin formal dan informal sebagai karakteristik *shared leadership*. *Shared leadership* memerlukan proses pengaruh timbal balik yang simultan, berkelanjutan dalam sebuah tim yang melibatkan kemunculan serial pemimpin formal maupun informal (Craig L. Pearce & Manz, 2005). Konsep inti dari *shared leadership* terbagi dua bagian yaitu pengaruh terdistribusi dan kepemimpinan kolektif. Pengaruh terdistribusi adalah konsep yang didasarkan pada teori jaringan sosial, yang disebabkan oleh pemusatan pengaruh di antara karyawan oleh dua atau lebih *shared leadership*. Kepemimpinan kolektif adalah konsep berbasis teori peran yang mengacu pada keadaan di mana semua karyawan melakukan peran kepemimpinan pada saat yang sama dan menjelaskan bagaimana mereka muncul (Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Bligh *et al.*, (2006) menegaskan *Shared leadership* menawarkan konsep praktik kepemimpinan sebagai fenomena tingkat tim di mana perilaku dilakukan oleh banyak individu daripada hanya oleh mereka yang berada di puncak atau oleh mereka yang memiliki peran kepemimpinan formal. Ensley *et al.*, (2006) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi dari *Shared Leadership* yaitu *shared directive leadership*, *shared transactional leadership*, *shared transformational leadership* dan *shared empowering leadership*.

Learning Goal Orientation

Learning goal orientation dikemukakan pertama kali pada 1970-an mengacu pada konsep menghadirkan respons yang berbeda dengan memberikan persepsi, interpretasi, dan motivasi yang berbeda dalam konteks pencapaian suatu tugas (Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Dweck & Leggett (1988) mengatakan bahwa memberi dan menanggapi makna yang berbeda dari tugas yang mereka lakukan, dan memilih cara mereka sendiri yang unik untuk memotivasi diri adalah karena setiap individu memiliki *learning goal orientation* yang berbeda. Nicholls (1978) mendefinisikan *learning goal orientation* sebagai memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dan secara aktif melaksanakan tugas-tugas yang menantang atau sulit untuk mempromosikan perbaikan diri yang mantap. LGO adalah sifat disposisi stabil individu yang menunjukkan keinginan dalam belajar dan menguasai keterampilan dan situasi baru (Yean *et al.*, 2016).

Learning goal orientation juga merupakan pola pikir internal yang mendorong karyawan untuk memajukan pengetahuan mereka dengan mempelajari bakat baru (Dweck, 1986). VanderWalle (1997) lalu membagi *learning goal orientation* menjadi tiga dimensi yaitu *learning goal orientation*, *performance prove goal orientation*, and *performance avoid goal orientation*.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing mengacu pada perilaku karyawan secara sukarela dan sadar berbagi informasi, pengetahuan, dan terkait pekerjaan pengetahuan dengan anggota lain (J. E. Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Bock, Zmud, Kim, & Lee (2005) menggambarkan sebagai kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan yang diciptakan atau diperoleh individu dengan orang lain. Gupta dan Govindarajan (2000) menggambarkan sebagai aliran pengetahuan yang memungkinkan anggota lain untuk menggunakannya dalam melakukan kewajiban mereka dengan mengungkapkan pengetahuan mereka sendiri kepada anggota lain dan menyebarkannya di dalam organisasi. *Knowledge sharing* bisa digambarkan sebagai kegiatan yang bertujuan membantu orang untuk bekerja sama, memungkinkan mereka untuk bertukar pengetahuan, meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi dan kemampuan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi (Dyer, 2000). Menurut van den Hooff *et al.*, (2003) Dimensi dari *knowledge sharing* adalah budaya organisasi, struktur organisasi, sistem penghargaan, personalisasi, motivasi, kepercayaan interpersonal, dukungan manajemen, dan ICT.

Job crafting

Dutton *et al.*, (2010) mendefinisikan *job crafting* dikaitkan dengan cara di mana karyawan memulai, menggunakan kekuatan dan peluang mereka untuk memodifikasi tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif mengubah tugas dan perilaku interpersonal dengan orang lain di tempat kerja. Menurut Ji-Eun Lee & Oh (2020) *job crafting* adalah kegiatan di mana karyawan membuat perubahan mereka sendiri untuk tugas yang diberikan, serta berusaha untuk membuat pekerjaan mereka lebih berarti dengan mencoba metode kinerja baru untuk meningkatkan kelengkapan tugas, melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas hubungan mereka dengan anggota lain, dan menafsirkan tujuan dari tugas dengan penuh makna. Tims & Bakker (2010) menentukan *job crafting* sebagai perubahan sesuai dengan preferensi dan kompetensi pribadi mereka yang dibuat oleh karyawan dalam menyeimbangkan persyaratan pekerjaan dan *job resources* mereka. Demerouti (2014) menggambarkan *job crafting* sebagai perubahan persyaratan pekerjaan dan *job resources* yang diprakarsai oleh karyawan untuk tujuan membuat pekerjaan mereka lebih memuaskan, menarik dan bermakna. Akibatnya, *job crafting* adalah cara karyawan secara positif membawa perubahan pada pekerjaan mereka agar lebih menarik dan bermakna. Bindl *et al.*, (2012) mendefinisikan *job crafting* sebagai perilaku karyawan proaktif yang terdiri dari pencarian sumber daya, pencarian tantangan, dan pengurangan tuntutan. Dimensi *job crafting* antara lain yaitu *task crafting* (pengerjaan pekerjaan melalui perubahan tugas), *relational crafting* (pengerjaan pekerjaan melalui perubahan hubungan), dan *kognitif crafting* (pengerjaan pekerjaan melalui perubahan persepsi) (Lee, Hyun Eung, 2017) .

Hubungan antar Variabel

Shared leadership dapat bertindak sebagai dukungan sosial eksternal, yang dapat memengaruhi faktor pribadi aktif karyawan untuk mendorong, memotivasi, dan meningkatkan kompetensi untuk tujuan bersama dan tugas (Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Locke dan Latham (2002) mendukung interaksi antara

pribadi dan faktor pendukung sosial dengan alasan bahwa interaksi tersebut akan meningkat ketika karyawan mengakui lingkungan di mana mereka berorientasi pada tujuan perilaku diterima. Telah dipelajari bahwa orientasi tujuan karyawan bervariasi tergantung pada jenis kepemimpinan yang menyatu dengan faktor dukungan sosial. Sun *et al.*, (2016) membuktikan bahwa *learning goal orientation* tim dirangsang oleh *shared leadership* untuk meningkatkan kreativitas tim, yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam pertukaran pendapat yang konstruktif, sehingga memotivasi mereka untuk saling menyerap pandangan yang bermanfaat dan menjelajahi ide-ide baru untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas, mereka menekankan bahwa *learning goal orientation* tim harus menjadi dasar dampak *shared leadership* pada kreativitas tim. Pada tingkat individu, mekanisme serupa dapat diterapkan di dalam tim yang menunjukkan *shared leadership* yang baik, karyawan memimpin kinerja individu yang lebih besar melalui pengembangan diri untuk mencapai potensi mereka. Jeong & Hong (2019) mengatakan bahwa *shared leadership* memungkinkan karyawan untuk mengenali ekspansi peran, menginduksi konsentrasi pada tujuan organisasi dan tugasnya, membuat upaya baru dan menantang dalam proses mencapai kinerja pekerjaan mereka sendiri. semua karyawan sendiri berlatih pengaruh mereka sebagai pemimpin, mengenali diri mereka sendiri sebagai bagian dari tim, sehingga meningkatkan kepercayaan tim dan rekan satu tim. Lingkungan ini merupakan dasar untuk meningkatkan komunikasi dan mempromosikan motivasi intrinsik. *Shared leadership* memengaruhi *learning goal orientation* untuk meningkatkan kemampuan seseorang.

H1 : *Shared leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *learning goal orientation*.

Menurut Hoch (2013) *shared leadership* adalah di mana semua karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membuat kolaboratif dan berbagi tanggung jawab untuk hasil. Dalam *shared leadership* di mana anggota tim mempresentasikan ide unik mereka sendiri dan mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam *knowledge sharing* sehingga berkontribusi pada kinerja tim melalui peningkatan efektifitas dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang kreatif. Ketika semua karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan tim atau organisasi, mereka termotivasi untuk melaksanakan tugasnya, dan memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh tantangan, kecenderungan dengan komunikasi terus menerus dan interaksi yang erat untuk mencapai dan meningkatkan tujuan organisasi dengan *knowledge sharing* aktif, keterampilan, dan pengalaman mereka. Jadi, tim akan memimpin saling belajar untuk memperkuat kompetensi individu anggotanya dan mencapai hasil tim.

Dalam hal ini, sebuah studi oleh Bligh, Pearce, & Kohles (2006) berpendapat bahwa *shared leadership* mengarah penciptaan pengetahuan melalui proses berbagi, mengkoordinasikan, dan mengintegrasikan berbagai pengalaman, latar belakang, pendekatan, ide dan kemampuan yang dimiliki setiap anggota. Wu & Cormican (2017) di mana wu menegaskan bahwa yang interaksi aktif yang dibawa oleh *shared leadership* mempercepat aliran pengetahuan dan membangun kreativitas tim. Park & Cha (2018) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang diverifikasi berperan peran mediasi dalam dampak *shared leadership* pada kinerja manajemen dan menekankan bahwa visi dan tujuan bersama mempromosikan niat *knowledge sharing*. Hubungan antara *shared leadership* dan *knowledge sharing* dapat dijelaskan dalam istilah teori modal sosial bahwa hubungan dan jaringan dengan rekan kerja lainnya dapat memobilisasi sumber daya karyawan. Interaksi aktif dengan jaringan yang dibentuk oleh *shared leadership* menyebabkan kepercayaan yang lebih besar dan kemampuan dan keyakinan yang diperlukan untuk memobilisasi sumber daya yang dimiliki semua anggota.

H2 : *Shared leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

Menurut Wrzesniewski & Dutton (2008) *job crafting* dipicu oleh lingkungan karyawan di mana *job crafting* dengan otonomi, kinerja, tugas dan keyakinan serta umpan balik aktif antar anggota dapat secara efektif melakukan tugas mereka. *Shared leadership* dipilih sebagai struktur faktor untuk memenuhi lingkungan ini karena kohesi. *Shared leadership* menciptakan komunikasi dan interaksi aktif dengan rekan kerja dan meningkatkan *job crafting* yang mencari yang cara baru pelaksanaan

tugas berdasarkan keamanan psikologis karena mereka merasakan dukungan sosial dari rekan kerja. Berdasarkan *affective events theory*, hubungan antara *shared leadership* dan *job crafting* dapat dijelaskan bahwa mengalami kejadian yang menimbulkan reaksi emosional dalam organisasi atau tim akan memengaruhi sikap anggotanya. Horizontal dan berorientasi pada hubungan komunikasi dan umpan balik dari yang dibagikan *shared leadership* memungkinkan karyawan untuk memiliki citra diri mereka, mengenali nilai mereka dan meningkatkan *self-efficacy* mereka untuk mengatasi kesulitan, emosi positif ini dan respon memotivasi pembuatan pekerjaan sukarela (Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Sebuah studi oleh Hong dan Kwon (2019) di hotel generasi milenial menemukan bahwa *shared leadership* memiliki efek positif pada *job crafting*. Ditekankan bahwa lingkungan di mana pekerjaan aktif, kinerja mungkin mengarah ke lebih aktif dalam hal *job crafting*. Interaksi aktif melalui *shared leadership* memberi kesempatan anggota untuk mengamati tindakan rekan-rekan mereka, kompetensi, kontribusi yang percaya pada kemampuan dengan rekan kerja, dan memiliki kepercayaan diri bahwa upaya seseorang dapat masuk ke dalam tim.

H3 : *Shared leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *job crafting*.

Brett & VanderWalle (1999) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat tujuan belajar yang tinggi orientasi mencapai hasil positif dengan aktif belajar untuk meningkatkan keterampilan dan penemuan mereka berbagai cara untuk menyelesaikan tugas, dan Inisiatif individu ini dapat menjadi motivasi untuk *job crafting* karena menciptakan peluang dalam lingkungan yang diberikan dan memberikan dorongan untuk pemecahan masalah aktif. Faktor pribadi lainnya yang mempromosikan pembuatan pekerjaan ditemukan menjadi psikologis positif modal dan *self-efficacy*. Seseorang dengan *learning goal orientation* yang tinggi ingin meningkatkan kompetensinya untuk terus memperbaiki diri dan menunjukkan rasa *self-efficacy* yang kuat bahwa usahanya membawa kesuksesan. Berdasarkan keyakinan tersebut, kualitas hubungan dengan orang harus ditingkatkan dan tugas yang terkemuka harus dirancang. Menurut self determination theory, ketika keinginan individu untuk kompetensi, koneksi, dan otonomi terpenuhi, motivasi intrinsik dapat dibentengi, dan pengaturan diri dan kesejahteraan psikologis dapat ditingkatkan. Dapat diduga bahwa keinginan karyawan dipuaskan melalui *learning goal orientation*, motivasi mereka diperkuat, dan itu mengarah karyawan untuk membuat pekerjaan sukarela (Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Matsuo (2019) menyatakan efek *learning goal orientation* pada *work engagement* dengan peran mediasi dari *job crafting* dan dijelaskan bahwa *learning goal orientation* berusaha untuk memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk melaksanakan tugasnya lebih menantang.

H4 : *Learning goal orientation* berpengaruh signifikan positif terhadap *job crafting*.

Penerima harus memiliki inisiatif untuk menemukan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka dan kapasitas penyerapan untuk mengintegrasikan pengetahuan yang diperoleh dengan pengetahuan mereka sendiri (Ji-Eun Lee & Oh, 2020). Shariq, Mukhtar, dan Anwar (2018) mengatakan bahwa karyawan dengan *learning goal orientation* yang tinggi akan menetapkan standar untuk apa yang mereka inginkan dicapai dengan berpartisipasi dalam pengetahuan aktif akuisisi dan pengembangan pengetahuan, memilih arah untuk mencapai standar dan memutuskan cara untuk mencapai diri mereka sendiri. Wang dan Noe (2010) mengatakan penyedia pengetahuan memiliki *learning goal orientation* tinggi yang menganggap *knowledge sharing* sebagai kesempatan untuk belajar karena mereka memiliki persepsi bahwa pengetahuan yang ingin mereka bagikan harus sepenuhnya dipahami untuk disampaikan secara efektif kepada orang lain anggota. Matzler dan Mueller (2011) menegaskan bahwa *learning goal orientation* memiliki efek positif pada *knowledge sharing*, mencatat bahwa orang-orang dengan *learning goal orientation* ingin meningkatkan bukan hanya diri mereka sendiri tetapi juga rekan kerja kompetensi melalui belajar dan dirasakan. *Knowledge sharing* sebagai prasyarat untuk sedang belajar. Menguc, Auh, Kim, and Spyropoulou (2016) menunjukkan bahwa *learning goal orientation* memiliki efek positif pada perilaku *knowledge sharing*, dengan alasan bahwa *learning goal orientation* menciptakan insentif intrinsik untuk meningkatkan pengetahuan seseorang dan kemampuan *knowledge sharing* dianggap sebagai cara untuk mencapai tujuan seseorang.

H5 : *Learning goal orientation* berpengaruh signifikan positif terhadap *knowledge sharing*.

Menurut studi sebelumnya tentang *knowledge sharing*, Chen, Zhang, dan Vogel (2011) mengatakan bahwa *knowledge sharing* dari motivasi sukarela karyawan meningkatkan interaksi dengan anggota lain dengan secara aktif berkomunikasi dengan berbagi ide atau pengetahuan mereka dengan rekan kerja. Wang & Noe (2010) pertimbangkan *knowledge sharing* sebagai perilaku peran ekstra, *knowledge sharing* sukarela menciptakan kepercayaan psikologis pada anggota lain dan penyedia pengetahuan memiliki emosi positif tentang kemampuan mereka sendiri untuk *knowledge sharing* dengan lainnya. Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009) menyatakan bahwa karyawan terlibat dalam pembuatan pekerjaan itu adalah dalam suatu organisasi atau tim sekalipun *knowledge sharing* dan kerjasama antar karyawan sangat diperlukan. Park (2015) secara empiris meneliti bahwa tugas *knowledge sharing* di tingkat tim memiliki efek positif pada *job crafting*, terutama relational crafting tercapai karena *knowledge sharing* meningkatkan hubungan dengan anggota dan berbagi lebih banyak pengalaman dan pengetahuan.

H6 : *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *job crafting*.

Learning goal orientation dan *knowledge sharing* cenderung memainkan peran mediasi dalam proses di mana *shared leadership* memengaruhi *job crafting*. Shariq et al. (2018) meneliti dampak pemimpin berorientasi pengetahuan pada *knowledge sharing*, menunjukkan *learning goal orientation* itu memainkan peran mediasi disebutkan karyawan dengan tingkat *learning goal orientation* tinggi yang terlibat dalam eksplorasi pengetahuan, pengembangan pengetahuan dan *knowledge sharing* yang diperoleh dengan rekan kerja. Lee & Song (2018) menyatakan mediasi pengaruh *learning goal orientation* dalam hubungan antara nilai bersama dan perilaku inovatif, yang menegaskan bahwa karyawan memiliki *learning goal orientation* dengan berbagi budaya organisasi dan memperkuat kesesuaian mereka dengan organisasi. Dalam proses ini, nilai saling *knowledge sharing* dan keterampilan dengan orang lain anggota memegang peranan penting. sementara itu, lee, lee, & seo (2011) menyoroti peran mediasi *knowledge sharing* dalam hubungan antara *shared leadership* dan perilaku inovatif, menekankan bahwa komunikasi *shared leadership* mengarah ke *knowledge sharing* secara aktif dan tepat pemahaman pengetahuan dalam tim, dan dengan demikian, pemanfaatan sumber daya kognitif karyawan meningkat. Song (2019) memeriksa hubungan positif *shared leadership* pada perilaku inovatif dan peran mediasi dari *knowledge sharing* antara dua variabel, berpendapat bahwa *shared leadership* membangun perilaku inovatif dengan menyediakan hubungan dan suasana lingkungan untuk *knowledge sharing* aktif antar anggota. Ketika karyawan merasakan tingkat *knowledge sharing* supervisor yang tinggi, mereka cenderung terlibat dalam *knowledge sharing* berdasarkan teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial (S. L. Kim, 2021).

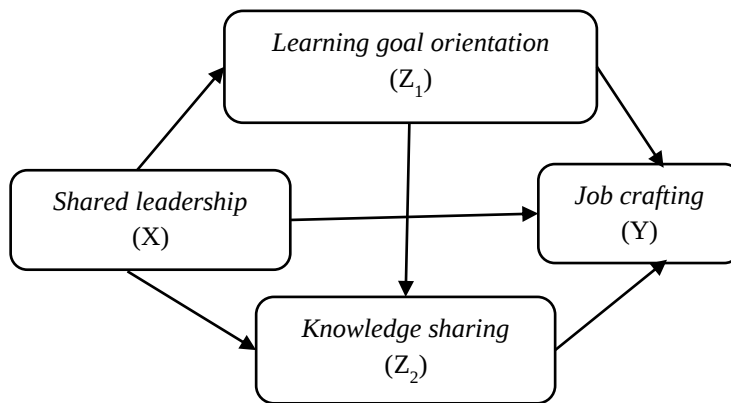
H7 : *Learning goal orientation* memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *Job crafting*.

H8 : *Knowledge sharing* memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *job crafting*.

Gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual pada penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Total populasi dalam penelitian ini adalah 721 orang karyawan. Total sampel dalam penelitian adalah sebanyak 99 orang karyawan pada Karyawan RSI Jemursari Surabaya. Penentuan sampel yang dipilih menggunakan *purposive sampling*. Adapun kriteria respondennya adalah berusia 23-55 tahun dan divisi non medis. Teknik yang digunakan ketika pengumpulan data dengan melalui penyebaran kuesioner, observasi dan wawancara. Analisis statistik yang digunakan dalam studi ini adalah *Structural equation modeling* (SEM) dengan aplikasi *SmartPLS* versi 3.0.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik 99 responden terdiri dari 38 orang laki-laki (38,38%) dan 61 orang perempuan (61,62%) dengan rentang usia 23 – 54 tahun. Sebanyak 14 orang responden (14,14%) dengan pendidikan terakhir SMA/Sederajat, 11 orang (11,11%) berpendidikan D3, 70 orang (70,70%) berpendidikan S1, dan 4 orang (4,04%) dengan pendidikan S2. Dari 99 orang, sebanyak 14 orang (14,14%) berstatus belum menikah dan 85 orang (85,86%) lainnya berstatus sudah menikah. Responden penelitian berasal dari berbagai divisi diantaranya sebanyak 6 orang dari divisi PKS, 4 orang divisi marketing, 5 orang divisi inventaris, 5 orang divisi pengadaan, 2 orang divisi diklat, 10 orang divisi IT, 22 orang divisi admisi, 4 orang divisi laundry, 8 orang divisi binroh, 3 orang divisi humas, 9 orang divisi asuransi, 2 orang divisi CC, 9 orang divisi penjaminan, 3 orang divisi SPI, dan 5 orang lainnya berasal dari divisi KOMKORDIK. Sebanyak 66 orang responden sebagai staff, 2 orang sebagai admin, 5 orang sebagai Karu, 2 orang sebagai koder, 4 orang sebagai kepala instalasi, 7 orang sebagai kasubbag, 1 orang sebagai penanggungjawab pelayanan JKN, 4 orang sebagai kapala ruang, 4 orang sebagai kepala ruang, 4 orang sebagai pelaksana, 1 orang sebagai IT support, 1 orang sebagai pengelola klaim BPJS, dan 2 orang lainnya sebagai administrasi rawat inap dengan rentang lama bekerja selama 1-32 tahun.

Hasil Convergent Validity

Validitas data dapat diketahui dengan melihat hasil dari nilai *outerloading* dari proses *calculate* menggunakan PLS. Ghozali (2016) mengemukakan bahwa data dari setiap indikator dan variable dinyatakan valid apabila nilai *outer loading* > 0.5. Dalam penelitian ini, nilai *outer loading* > 0.5 yang menunjukkan bahwa data dari setiap indikator dan variabel dinyatakan valid.

Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Nilai *Composite reliability* adalah > 0,70. Artinya, bahwa variabel *shared leadership*, *learning goal orientation*, *knowledge sharing*, dan *job crafting* mempunyai *composite reliability* yang baik dan tinggi.

Tabel 1.
COMPOSITE RELIABILITY dan CRONBACH'S ALPHA

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Shared leadership</i>	0,948	0,940
<i>Learning goal orientation</i>	0,926	0,899
<i>Knowledge sharing</i>	0,938	0,920
<i>Job crafting</i>	0,961	0,956

Sumber: *output SmartPLS*, data diolah

Analisis R-Square

Tabel 2.
R-SQUARE

Variabel	R-Square
<i>Shared leadership</i>	
<i>Learning goal orientation</i>	0,461
<i>Knowledge sharing</i>	0,775
<i>Job crafting</i>	0,894

Sumber: output SmartPLS, data diolah

Pada Tabel 2. Nilai *R-Square* menunjukkan bahwa pengaruh *shared leadership* terhadap *learning goal orientation* sebesar 0,461 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa variabel *learning goal orientation* dapat dijelaskan oleh variabel *shared leadership* sebesar 46,1% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat di penelitian mampu menjelaskan *learning goal orientation* pada RSI Jemursari Surabaya sebesar 53,9%. Pengaruh *learning goal orientation* terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,775 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa variabel *knowledge sharing* dapat dijelaskan oleh variabel *learning goal orientation* sebesar 77,5% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat di penelitian mampu menjelaskan *knowledge sharing* pada RSI Jemursari Surabaya sebesar 22,5%. Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *job crafting* sebesar 0,894 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa variabel *job crafting* dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge sharing* sebesar 89,4% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat di penelitian mampu menjelaskan *job crafting* pada RSI Jemursari Surabaya sebesar 10,6%.

Uji Kausalitas

Penggunaan *inner model* pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan melakukan analisa adanya pengaruh secara signifikan pada variabel yang diteliti. Pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel yang dihasilkan oleh *path coefficients* dan *indirect effects* pada Tabel 3.

Tabel 3.
PATH COEFFICIENTS & INDIRECT EFFECT

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel	T – Statistics	Keterangan
<i>Shared leadership</i> → LGO	0,679	8,450	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Shared leadership</i> → <i>Knowledge sharing</i>	0,503	6,368	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Shared leadership</i> → <i>Job crafting</i>	0,308	3,863	$\geq 1,96$ (Signifikan)
LGO → <i>Job crafting</i>	0,283	3,724	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Knowledge sharing</i> → <i>Job crafting</i>	0,434	4,024	$\geq 1,96$ (Signifikan)
LGO → <i>Knowledge sharing</i>	0,457	5,116	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Shared leadership</i> → LGO → <i>Job crafting</i>	0,192	3,426	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Shared leadership</i> → <i>Knowledge sharing</i> → <i>Job crafting</i>	0,218	3,334	$\geq 1,96$ (Signifikan)

Sumber: output SmartPLS, data diolah

Berdasarkan pada Tabel 3, nilai original sample dan T–Statistics *shared leadership* terhadap *learning goal orientation* masing-masing sebesar 0,679 dan 8,450 $\geq 1,96$. Dari hasil tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua konstruk variabel. Hasil nilai original sample dan T–statistics *shared leadership* terhadap *knowledge sharing* masing-masing sebesar 0,503 dan 6,368 $\geq 1,96$. Dari hasil tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua konstruk variabel. Hasil original sampel dan nilai T – statistics *shared leadership* terhadap *job crafting* masing-masing sebesar 0,308 dan 3,863 $\geq 1,96$. Dari hasil tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

kedua konstruk variabel. Hasil nilai original sample dan $T - Statistics$ *goal orientation* terhadap *job crafting* masing-masing sebesar 0,283 dan $3,724 \geq 1,96$. Dari hasil tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua konstruk variabel. Hasil original sample dan nilai $T - Statistics$ *knowledge sharing* terhadap *job crafting* masing-masing sebesar 0,434 dan $4,024 \geq 1,96$. Dari hasil tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua konstruk variabel. Hasil original sample dan nilai $T - Statistics$ *learning goal orientation* terhadap *knowledge sharing* masing-masing sebesar 0,457 dan $5,116 \geq 1,96$. Dari hasil tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua konstruk variabel. *Learning goal orientation* terbukti memediasi secara positif dan signifikan terhadap hubungan antara *shared leadership* dan *job crafting* dengan nilai original sample dan $T - Statistics$ masing-masing sebesar 0,192 dan $3,426 \geq 1,96$. Selain itu, *knowledge sharing* juga terbukti memediasi secara positif dan signifikan terhadap hubungan antara *shared leadership* dan *job crafting* dengan nilai original sample dan $T - Statistics$ masing-masing 0,218 dan $3,334 \geq 1,96$.

Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Learning Goal Orientation*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *shared leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning goal orientation*. Distribusi frekuensi *shared leadership* menunjukkan angka sebesar 73,74% (73 responden) termasuk dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa karyawan rumah sakit memersepsikan pimpinan mampu dalam memotivasi karyawan. Sehingga dalam hal ini karyawan memiliki sikap *active learner* dalam pengimplementasian tugas maupun untuk dalam perkembangan diri.

Menurut bapak AW, ketua bagian SDM Rumah Sakit Islam, bahwa perusahaan dalam menjalankan sistem organisasi menerapkan beberapa langkah salah satunya yang pertama kali dilakukan adalah *planning*. Dalam hal ini perusahaan membuat uraian pekerjaan atau *jobdesk* untuk masing-masing karyawan dan disertai dengan target kinerja. Hal tersebut membuat karyawan termotivasi dan memacu karyawan dalam meningkatkan wawasan dan pengetahuannya untuk menunjukkan kinerjanya diantaranya dengan mengikuti program pelatihan-pelatihan yang diadakan perusahaan baik yang bersifat rutin maupun menyesuaikan kebutuhan SDM yang ada. Pelatihan yang bersifat rutin di antaranya pelatihan akreditasi seperti pelatihan mutu, PPI, dan K3 perusahaan. Sementara untuk pelatihan yang bersifat tidak rutin menyesuaikan bidang masing-masing karyawan yang sekiranya perlu untuk diupdate atau ditingkatkan.

Hasil penelitian ini memperkuat Penelitian terdahulu Q. Chen & Liu (2018) di mana *shared leadership* dan *team goal orientation* sebagai mediator. TMS lebih positif terkait dengan *ambidexterity* inovasi melalui *shared leadership* ketika manajer puncak memiliki *learning goal orientation* atau *performance approach goal orientation* tim yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan hubungan positif antara *shared leadership* dan *learning goal orientation*.

Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *shared leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Distribusi frekuensi *shared leadership* menunjukkan angka sebesar 73,74% (73 responden) termasuk dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa karyawan rumah sakit melakukan interaksi secara aktif antar personal.

Menurut bapak AW, ketua bagian SDM Rumah Sakit Islam, bahwa karyawan dalam kesehariannya saling membantu satu sama lain dalam mengerjakan tugasnya termasuk antara senior dengan junior saling mensupport satu sama lain. Hal ini menjadikan antar karyawan saling berbagi pengetahuan atau wawasan yang mereka ketahui. Dengan demikian, proses *knowledge sharing* terjadi didalamnya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Imam & Zaheer (2021) yang mengungkapkan bahwa *shared leadership* memperkuat keberhasilan proyek secara langsung dan melalui *knowledge sharing* dan kohesi. Analisis kemiringan mengungkapkan bahwa kepercayaan dalam tim memiliki efek interaksi dengan kohesi dan *knowledge sharing* yang juga memengaruhi keberhasilan proyek.

Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Job Crafting*

Hasil uji statistic menunjukkan bahwa *shared leadership* berpengaruh terhadap *job crafting*. Distribusi frekuensi *shared leadership* menunjukkan angka sebesar 73,74% (73 responden) termasuk dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa karyawan rumah sakit mempersepsikan pimpinan cukup mampu memberikan pemahaman tentang tujuan utama tim. Bahkan, karyawan rumah sakit juga memersepsikan pimpinan cukup mampu membuat anggota tim saling mendukung dengan cara memberi dorongan dan mengakui kontribusi serta pencapaian individu maupun tim.

Menurut bapak AW, ketua bagian SDM Rumah Sakit Islam, bahwa karyawan saling berkomunikasi dengan aktif satu dengan yang lainnya sehingga dalam pengimplementasian pengerjaan tugas, para karyawan untuk bagian non pelayanan seperti *back office* dapat mengembangkan cara dalam mengerjakan tugasnya. Sehingga dalam hal ini, sifat dari pengerjaan tugas lebih fleksibel dan dapat meningkatkan inovasi karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Esteves & Pereira Lopes (2017) yang menunjukkan bahwa persepsi *empowering leader* ditemukan sangat terkait dengan peningkatan tantangan di lingkungan kerja dan dengan perkembangan yang lebih kuat hubungan dengan manajer langsung dan rekan kerja yang merupakan dua dimensi *job crafting*.

Pengaruh Learning Goal Orientation terhadap Job Crafting

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. Distribusi frekuensi *learning goal orientation* menunjukkan angka sebesar 67,68% (67 responden) termasuk dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa karyawan termotivasi dalam perkembangan dirinya sehingga dapat menerapkan berbagai metode dalam pengimplementasian tugasnya.

Menurut bapak AW, ketua bagian SDM Rumah Sakit Islam, bahwa pihak manajemen secara berkala memberikan referensi tentang proses efisiensi tugas kepada *security*, *cleaning servise*, dan lain sebagainya. Setelah itu, karyawan-karyawan yang ada di bagian tersebut mempelajari dan mengembangkan referensi tersebut dan diimplementasikan saat melakukan pekerjaan

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Yao & Fu (2019) menunjukkan juga bahwa orientasi tujuan pembelajaran sebagian memediasi hubungan antara umpan balik perkembangan dan pengembangan *job crafting* (mencari sumber daya, mencari tantangan), dan sepenuhnya memediasi hubungan antara umpan balik perkembangan dan contraction *job crafting* (mengurangi tuntutan).

Pengaruh Learning Goal Orientation terhadap Knowledge Sharing

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Distribusi frekuensi *learning goal orientation* menunjukkan angka sebesar 67,68% (67 responden) termasuk dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa karyawan memiliki *self-efficacy* dan kepedulian baik dalam bertukar pikiran dan memberikan wawasan kepada karyawan lainnya.

Menurut bapak AW, ketua bagian SDM Rumah Sakit Islam, bahwa manajemen perusahaan melakukan semacam *challenge* dengan karyawan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan. Contohnya karyawan diminta untuk menganalisa jadwal lembur karyawan yang sudah direncanakan atau yang sudah dijalankan. Setelah menganalisa, karyawan diminta memberikan masukan atau saran untuk analisa yang sudah dijabarkan. Hal tersebut memacu kreativitas dan pikiran kritis karyawan serta proses saling tukar pikiran antara pihak manajemen dan karyawan.

Manajer harus mengembangkan mekanisme perlindungan dan kompensasi yang mendorong *knowledge sharing* sehingga karyawan dapat merasa yakin bahwa kekayaan intelektual mereka akan diakui dan dilindungi serta menentukan jenis pengetahuan yang akan dibagikan dengan rekan kerja dan nilai dari melakukannya. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian L. Song *et al.*, (2022) menunjukkan hubungan bentuk-U terbalik antara LGO dan berbagi pengetahuan. skema insentif

memoderasi hubungan ini. *Learning goal orientation* merupakan anteseden penting dari *knowledge sharing*, manajer harus mengembangkan insentif dalam praktik manajemen sumber daya manusia untuk karyawan mereka untuk mengembangkan LGO dan terus memperoleh *knowledge sharing*.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Job Crafting*

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. Distribusi frekuensi *learning goal orientation* menunjukkan angka sebesar 64,65% (64 responden) termasuk dalam kategori sedang. Hal ini membuktikan bahwa antar karyawan saling bertukar pikiran terkait pengimplementasian tugas. Penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu M. Kim & Seo (2021) bahwa tingkat *knowledge sharing* yang lebih tinggi memiliki hasil positif yang lebih besar dalam perilaku inovasi anggota. Perilaku inovasi hanya diberikan sebagai dampak moderat pada hubungan antara *job crafting* dan komitmen organisasi. Akhirnya, tidak ada signifikansi dalam efek mediasi terkontrol dari *knowledge sharing* pada efek tidak langsung *job crafting* memengaruhi komitmen organisasi melalui tindakan inovatif.

Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Job Crafting* melalui *Learning Goal Orientation* sebagai Mediator

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *learning goal orientation* memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *job crafting* karyawan. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab tinggi, karenanya mereka akan selalu mempelajari berbagai hal yang baru. Hal tersebut sangat mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugas terhadap berbagai situasi dan kondisi.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian J. E. Lee & Oh (2020), *shared leadership* menghasilkan efek positif pada *learning goal orientation*, *knowledge sharing* dan *job crafting* peserta masing-masing dan bahwa *learning goal orientation* dan *knowledge sharing* memiliki efek mediasi dalam hubungan antara *shared leadership* dan *job crafting*. Saat mereka melakukan *shared leadership* peran dan tanggung jawab, mereka mengejar pembelajaran untuk menggunakan potensi dan kemampuan mereka dengan memperkuat motivasi mereka.

Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Job Crafting* melalui *Knowledge Sharing* sebagai Mediator

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *job crafting* karyawan. Sikap pro aktif karyawan mendorong dirinya untuk selalu melakukan kegiatan diskusi atau *sharing* berbagai pengetahuan dan wawasan sehingga dapat mengurangi kendala ketika menyelesaikan tugas dan dapat mengambil keputusan secara tepat saat menghadapi tugas.

Pada penelitian J. E. Lee & Oh (2020) menunjukkan bahwa *learning goal orientation* dan *knowledge sharing* karyawan bermain peran mediasi masing-masing, dalam hubungan di mana *shared leadership* berdampak positif pada *job crafting*. *Shared leadership* mendorong *learning goal orientation* karyawan untuk fokus pada informasi dan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas-tugas di untuk mencapai tujuan mereka, dengan demikian secara aktif menggali pengetahuan dan mendorong adanya *knowledge sharing*.

KESIMPULAN

Shared leadership berpengaruh secara signifikan positif terhadap *job crafting*. *Shared leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Learning goal orientation*. *Shared leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. *Learning goal orientation* memberikan pengaruh secara signifikan positif terhadap *job crafting*. *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *job crafting*. *Learning goal orientation* memberikan pengaruh secara signifikan positif terhadap *knowledge sharing*. *Shared leadership* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *job crafting* melalui *learning goal orientation* sebagai mediator. *Shared leadership* memberikan pengaruh secara signifikan positif terhadap *job crafting* melalui *knowledge sharing* sebagai mediator.

Implikasi manajerial pada penelitian ini yaitu perusahaan perlu untuk menyediakan kondisi lingkungan yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan perilaku proaktif mereka, mendorong mereka untuk menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik melalui *shared leadership* dan mendukung karyawan untuk menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan kolektif dengan menciptakan struktur yang horizontal. Perusahaan harus memberikan landasan untuk memperluas peluang bagi karyawan untuk menjalankan *shared leadership* dalam berbagai situasi, dengan percaya diri, dengan menyediakan kebijakan dan sistem yang meningkatkan keahlian mereka sehingga meningkatkan *learning goal orientation* yang mendorong pada perkembangan diri mereka secara berkelanjutan. Perusahaan harus berusaha untuk mempromosikan ekspresi aktif karyawan dalam membangun pendapat melalui saluran komunikasi di mana pengetahuan dan informasi dapat secara aktif ditularkan. Perusahaan dapat mengembangkan sistem *performance appraisal*, menerapkan sistem KPI dalam manajemen sumber daya manusia. Perusahaan dapat melakukan pemberian kuis terkait bidang pekerjaan maupun pengetahuan umum serta melakukan kegiatan seperti seminar, *training and development*, forum diskusi, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacon, N., & Blyton, P. (2006). Union co-operation in a context of job insecurity: Negotiated outcomes from teamworking. *British Journal of Industrial Relations*, 44(2), 215–237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00495.x>
- Badan Pusat Statistik. (2020). Jumlah Perusahaan Menurut Provinsi. In <https://www.bps.go.id/indicator/170/440/1/Jumlah-Perusahaan-Menurut-Provinsi.Html>. <https://www.bps.go.id/indicator/170/440/1/jumlah-perusahaan-menurut-provinsi.html>. Tanggal akses : 27 Februari 2022.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*. New York, NY : Freeman.
- BBC News. (2017, February). *Dua Pimpinan Pertamina dicopot Karena “Tidak Bisa Bekerja Sama.”* <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-38851894>. Tanggal akses : 29 Februari 2022.
- Berg, J. M., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? [Http://Positiveorgs.Bus.Umich.Edu/Wp-Content/Uploads/What-Is-Job-Crafting-and-Why-Does-It-Matter1.Pdf](http://Positiveorgs.Bus.Umich.Edu/Wp-Content/Uploads/What-Is-Job-Crafting-and-Why-Does-It-Matter1.Pdf), January, 1–8. http://csinvesting.org/wp-content/uploads/2013/01/Job_Crafting-Theory_to_Practice-Aug_08.pdf
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134–150. <https://doi.org/10.1037/a0024368>
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Brett, J. F., & Vandewalle, D. (1999). Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 863–873. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.863>
- Carson, J. A. Y. B. (2007). *Shared Leadership In Teams : An Investigation Of Antecedent Conditions*

- And Performance. *Academy of management journal*. 50(5), 1217–1234.
- Chen, Q., & Liu, Z. (2018). How does TMT transactive memory system drive innovation ambidexterity?: Shared leadership as mediator and team goal orientations as moderators. *Chinese Management Studies*, 12(1), 125–147. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2017-0158>
- Chen, Z. J., Zhang, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work?Engagement Perspective 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 1005–1033.
- Christian, A. (2014). Gaya. *Journal of Ceramics - Technical*, 1(40), 92–95.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Day, D. V, Gronn, P., & Salas, E. (2004). *Leadership capacity in teams*. 15, 857–880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–243. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Dutton, J. . ., Berg, J. . ., & Wrzesniewski, A. (2010). Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks : When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 158–186. <https://doi.org/10.1002/job>
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.41.10.1040>
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Dyer, J. H. (2000). # w-0147b (IMVP Restricted).
- Eirin. (2021, October). Dampak Positif dan Negatif Adanya Globalisasi di Bidang Ekonomi. *Kompas Gramedia : Bobo.ID*. <https://bobo.grid.id/read/082950534/dampak-positif-dan-negatif-adanya-globalisasi-di-bidang-ekonomi?page=all>. Tanggal akses : 15 Januari 2022.
- Emstad, A. B., & Angelo, E. (2019). Value-Based Collaboration Between Leaders at Schools of Music and Performing Arts and Leaders at Compulsory Schools. *Journal of Arts Management Law and Society*, 49(2), 107–120. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1445053>
- Esteves, T., & Pereira Lopes, M. (2017). Leading to Crafting: The Relation Between Leadership Perception and Nurses' Job Crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), 763–783. <https://doi.org/10.1177/0193945916659507>
- Ghozali, I. (2016). *Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, A. K. G. and V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473–496.
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>

- Hong, S. C., & Kwon, Y. J. (2019). The effect of millennials job crafting, authentic leadership and shared leadership in the hotel Industry : The mediating effect of job engagement. *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 31, 215–240.
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
- Jeong, Y. J., & Hong, E. A. (2019). The effects of shared leadership among athletes on innovative behavior in the university soccer teams: The mediating role of resiliency. *Korean Society for Sport Management*, 24, 31–45.
- Kim, M., & Seo, Y. (2021). *잡크래프팅과 혁신행동이 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구 A Study on the Effects of Job Crafting and Innovation Behavior on Organizational Commitment - Focusing on the moderating effect of knowledge sharing-*. *Sustainability (Switzerland)*, 22(6), 441–452.
- Kim, S. L. (2021). Supervisor knowledge sharing and employee knowledge sharing: The moderating roles of learning goal orientation and affective organizational commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084176>
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009>
- Kompas.com. (2021, October). Perubahan Positif Sebelum dan Sesudah era Globalisasi di Bidang Ekonomi. *Kompas.Com*. <https://www.kompas.com/skola/read/2021/10/18/160000969/perubahan-positif-sebelum-dan-sesudah-era-globalisasi-di-bidang-ekonomi>. Tanggal akses : 05 Januari 2022.
- Kompasiana. (2021, November). *Pesaing Internasional*. <https://www.kompasiana.com/silviarizky2498/6193ae18c26b77148a3af8b2/persaingan-internasional?page=all#section1>. Tanggal akses : 12 Februari 2022.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192.
- Lee, E. Y., & Song, W. C. (2018). The impact of shared value on innovative behavior: Then dual mediation effect of learning goal orientation and self-directed learning. *The Journal of International Trade & Commerce*, 14, 377–408.
- Lee, H. E. (2017). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Lee, J. E., & Oh, S. J. (2020). 문화지능과 잡 크래프팅(Job Crafting): 외국인근로자 직업배태성의 매개효과를 중심으로. *Multiculture & Peace*, 13(2), 208–225. <https://doi.org/10.22446/mnpisk.2019.13.2.011>
- Lee, K. C., Lee, D. S., & Seo, Y. W. (2011). Effects of shared leadership on team creativity through knowledge-sharing in an e-learning environment. *Proceedings of the 5th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication*, 1–10.

Niken Nurul Nurhidayah. Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Job crafting* melalui *Learning Goal Orientation* dan *Knowledge Sharing* pada Karyawan Rumah Sakit

Liputan6.com. (2015, December). 5 Kunci Indonesia untuk Bersaing Saat Pasar Bebas ASEAN. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2390399/5-kunci-indonesia-untuk-bersaing-saat-pasar-bebas-asean>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>

Matsuo, M. (2019). Effect of learning goal orientation on work engagement through job crafting: A moderated mediation approach. *Personnel Review*, 48(1), 220–233. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0346>

Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing-Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32, 317–329.

Menguc, B., Auh, S., Kim, Y., & Spyropoulou, S. (2016). The Relationship Between Goal Orientation of Salespeople and Their Knowledge Sharing Behaviors: The Moderating Role of Norms. *Proc. 2016 Winter Marketing Academic Conference*.

Mukhtar, U., & Anwar, S. (2018). *Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing* *Journal of Knowledge Management Article information* : July 2019. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0033>

Nicholls, J. G. (1978). The development of the concepts of effort and ability, perception of academic attainment, and the understanding that difficulty tasks require more ability. *Child Development*, 49, 800–814.

Park, H. K. (2015). The hierarchical linear relationship among job crafting, individual and teal level variables of employees in large corporations. *Doctoral Dissertation, Seoul National University*.

Park, Y. S., & Cha, M. S. (2018). The study on the influence of the shared leadership on the organizational performance: Mediating effects of the positive psychological capital and the knowledge sharing. *The Korea Leadership Review*, 9, 97–124.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18, 47–57.

Pearce, Craig L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>

Prompting, K., & Hu, C. (2021). The role of knowledge-sharing behaviour in the relationship between the knowledge creation process and employee goal orientation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 16(2), 46–63. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21353.01128>

Republika.ID. (2021, June). *Upaya Indonesia Meningkatkan Daya Saing Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN*. <https://retizen.republika.co.id/posts/11976/upaya-indonesia-meningkatkan-daya-saing-menghadapi-masyarakat-ekonomi-asean>. Tanggal akses : 30 Maret 2022.

Song, J. S. (2019). 공유리더십이 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동에 미치는 영향. 485–500.

Song, L., Ma, Z., & Huang, J. (2022). Exploring the Relationship Between Learning Goal Orientation and Knowledge-Sharing Among Information Communication Technology Consultants: The Role of Incentive Schemes. *Frontiers in Psychology*, 13(February), 1–12.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.798668>

- Sosik, J. J., Godshalk, V. M., & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 15(2), 241–261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.003>
- Sun, X., Jie, Y., Wang, Y., Xue, G., & Liu, Y. (2016). *Shared Leadership Improves Team Novelty : The Mechanism and Its Boundary Condition*. 7(December), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01964>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tuan, L. T. (2017). HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. *Group and Organization Management*, 44(3), 549–577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van den Hooff, B., Elving, W., Meeuwssen, J. M., & Dumoulin, C. (2003). Knowledge Sharing in Knowledge Communities. *Communities and Technologies*, 2001, 119–141. https://doi.org/10.1007/978-94-017-0115-0_7
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995–1015.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2004). *R Search Center for Motivation and Time Perspective*. *Journal of Human Relations*. 137.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Human Resource Management Review Knowledge sharing : A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wu, Q., & Cormican, K. (2017). Shared leadership and team creativity: A social network analysis in engineering design teams. *IEEE Engineering Management Review*, 45, 97–108.
- Yang, J. Te, & Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>
- Yao, T., & Fu, M. (2019). The Effect of Developmental Feedback on Employee Job Crafting: The Mediating Role of Learning Goal Orientation. *Open Journal of Social Sciences*, 07(08), 111–126. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.78009>
- Yean, T. F., Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). The mediating role of learning goal orientation in the relationship between work engagement and innovative work behavior. *International Review of Management and Marketing*, 6(7 Special Issue), 169–174.