



Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Perilaku Berbicara dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi pada PT. Jambi Ekspres Televisi

Andika Surya Saputra^{1*}, Nur Hasanah², Rts. Ratnawati³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

Email: andikasuryaputra2020@gmail.com¹, nur_hasanah@unja.ac.id², ratnawati@unja.ac.id³

*Penulis Korespondensi: andikasuryaputra2020@gmail.com¹

Abstract. *This study aims to analyze the impact of participative leadership on voice behavior with knowledge sharing as a mediating variable among employees at PT. Jambi Ekspres Televisi. This research uses a quantitative approach with Structural Equation Modeling (SEM-PLS) technique analyzed using SmartPLS 4.0. The sample consists of 30 respondents selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert scale questionnaire that measures the variables of participative leadership, voice behavior, and knowledge sharing. The results of the study show that (1) participative leadership, voice behavior, and knowledge sharing are at a high category; (2) participative leadership has a positive and significant impact on voice behavior; (3) participative leadership has a positive and significant impact on knowledge sharing; (4) knowledge sharing has a positive and significant impact on voice behavior; and (5) knowledge sharing significantly mediates the relationship between participative leadership and voice behavior. This study recommends that PT. Jambi Ekspres Televisi enhance participative leadership practices by strengthening two-way communication and implementing a more structured knowledge management system to improve performance and collaboration among employees.*

Keywords: *Knowledge Management; Knowledge Sharing; Participative Leadership; Two-Way Communication; Voice Behavior.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap perilaku berbicara dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Jambi Ekspres Televisi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik Structural Equation Modeling (SEM-PLS) yang dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0. Sampel penelitian terdiri dari 30 responden yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang mengukur variabel kepemimpinan partisipatif, perilaku berbicara, dan berbagi pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan partisipatif, perilaku berbicara, dan berbagi pengetahuan berada pada kategori tinggi; (2) kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara; (3) kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan; (4) berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara; dan (5) berbagi pengetahuan memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan perilaku berbicara. Penelitian ini merekomendasikan agar PT. Jambi Ekspres Televisi meningkatkan praktik kepemimpinan partisipatif dengan memperkuat komunikasi dua arah dan sistem manajemen pengetahuan yang lebih terstruktur untuk meningkatkan kinerja dan kolaborasi antar karyawan.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan; Kepemimpinan Partisipatif; Komunikasi Dua Arah; Manajemen Pengetahuan; Perilaku Berbicara.

1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan penting dalam mengelola potensi dan kinerja karyawan agar dapat berkontribusi secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2021), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak hanya menangani tugas administratif seperti rekrutmen dan penggajian, tetapi juga membantu membangun perilaku organisasi yang baik melalui

kepemimpinan yang baik, komunikasi yang terbuka, dan kolaborasi tim. Perilaku berbicara (voice behavior) menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, inovasi, dan kualitas keputusan (Morrison, 2023). Perilaku berbicara merupakan aktivitas sukarela karyawan dalam menyampaikan ide, saran, atau kritik dengan tujuan memperbaiki kondisi organisasi (Robbins & Judge, 2021). Namun perilaku ini membutuhkan dukungan organisasi, terutama terkait keamanan psikologis dan keterbukaan komunikasi.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku berbicara adalah kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, dan suasana kerja kolaboratif (Toufighi et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkorelasi positif dengan perilaku berbicara dan keberanian karyawan untuk menyampaikan pandangan (Akinwale, 2019).

Selain itu, berbagi pengetahuan menjadi faktor penting yang memperkuat kemampuan karyawan dalam menyampaikan ide dan meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi (Silva et al., 2024). Berbagi pengetahuan memfasilitasi pemahaman, kompetensi, dan keyakinan diri karyawan dalam berkomunikasi. Nguyen dkk. (2024), memaparkan bahwa ketika berbagi pengetahuan berjalan dengan baik, maka karyawan memiliki pengetahuan yang cukup untuk menyampaikan pendapat dan menyarankan perbaikan yang lebih efektif. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga dapat meningkatkan intensitas berbagi pengetahuan dalam organisasi, karena adanya keterbukaan dan dukungan dari pemimpin untuk saling berbagi informasi. Pendapat tersebut diperkuat dari hasil penelitian yang dilakukan (Chang et al., 2019) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dengan rekan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan perilaku berbicara karyawan signifikan.

PT. Jambi Ekspres Televisi merupakan sebagai salah satu perusahaan media swasta terkemuka di daerah jambi. Untuk menghadapi tantangan JEKTV terus menghasilkan program-program yang menarik dan relevan bagi pemirsa. Oleh karena itu, perlu menerapkan kepemimpinan partisipatif yang mendorong perilaku berbicara dan berbagi pengetahuan sehingga terbangunnya tim yang solid, adaptif, dan inovatif dalam menghadapi dinamika dunia media. Untuk mengetahui bagaimana perilaku berbicara, peneliti melakukan survey awal kepada 10 orang karyawan pada karyawan PT. Jambi Ekspres Televisi.

Berdasarkan hasil pra-survei mengindikasikan bahwa perilaku berbicara karyawan PT. Jambi Ekspres Televisi tergolong baik. Karyawan mampu menunjukkan keseimbangan antara keterbukaan dalam berkomunikasi, kehati-hatian dalam menyampaikan pendapat, serta komitmen afektif terhadap keberhasilan organisasi. Kondisi ini mencerminkan adanya iklim

komunikasi yang sehat, terbuka, dan mendukung terwujudnya kolaborasi serta kinerja tim yang efektif di lingkungan kerja.

Selanjutnya hasil pra-survei mengenai kepemimpinan partisipatif menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif di PT. Jambi Ekspres Televisi sudah berada pada kategori baik, namun perlu dilakukan upaya peningkatan dalam aspek komunikasi dan pemberian ruang partisipasi agar keterlibatan karyawan dalam proses organisasi dapat lebih optimal. Demikian juga dengan hasil pra-survei berbagi pengetahuan yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menunjukkan sikap positif terhadap kegiatan berbagi pengetahuan di lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Jambi Ekspres Televisi telah memiliki fondasi budaya berbagi pengetahuan yang positif dan potensial untuk dikembangkan lebih lanjut. Untuk mencapai efektivitas yang optimal, diperlukan penguatan dari sisi sistem, kebijakan, dan pembinaan yang dapat mendorong partisipasi aktif dan berkelanjutan dari seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut menunjukkan adanya terkaitan antara Kepemimpinan partisipatif, perilaku berbicara, dan berbagi pengetahuan. Dan didukung hasil penelitian (Silva et al., 2024) menunjukkan bahwa pemimpin secara tidak langsung mendorong berbagi pengetahuan yang lebih besar di antara bawahan dengan mendorong perilaku berbicara, tetapi hanya bagi mereka yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin. Dan penelitian yang dilakukan (Toufighi et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkorelasi positif dengan perilaku berbicara karyawan dan analisis mediasi lebih lanjut mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan yang dirasakan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan niat berbagi pengetahuan.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap perilaku berbicara dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada PT. Jambi Ekspres Televisi.

2. KAJIAN TEORI

Pendekatan teori yang digunakan adalah teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*). Pertukaran pemimpin-anggota adalah teori kepemimpinan yang menekankan pada hubungan yang dibentuk antara pemimpin dan bawahan secara individual, teori ini dikembangkan oleh (Graen & Uhl-bien, 1995). Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) merupakan variabel penting yang mencerminkan hubungan pemimpin-anggota di tempat kerja,

yang berfungsi sebagai sumber daya representatif dan dukungan organisasi yang dirasakan. LMX dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor sumber daya lainnya (Assefa et al., 2024).

Perilaku Berbicara

Menurut Assefa, Moges, dkk. (2024) mendefinisikan Perilaku berbicara sebagai berbagi pendapat, kekhawatiran, dan saran untuk meningkatkan atau memulihkan situasi saat ini yang terjadi di organisasi, bahkan jika orang lain menolaknya. Marisson (2023) mendefinisikan Perilaku berbicara sebagai komunikasi informal dan diskresioner dari ide, saran, perhatian, masalah, atau pendapat tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan maksud untuk membawa perbaikan atau perubahan. Suara Karyawan adalah fenomena yang dapat membawa perubahan luar biasa tidak hanya dalam produktivitas karyawan dan organisasi tetapi juga dapat menguntungkan organisasi dalam meningkatkan tingkat inovasi dan perubahan (Khaliq Alvi et al., 2019).

Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Toufighi (2024), Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan diri secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, sekaligus memberi kesempatan kepada orang lain untuk berkontribusi dan memengaruhi keputusan yang diambil (Anshar Daud et al., 2024).

Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan adalah Proses pertukaran informasi, wawasan, dan pengalaman antar individu atau tim dalam organisasi untuk menciptakan, menyebar luaskan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif (Varghese & Rao, 2024). Berbagi pengetahuan adalah serangkaian perilaku spesifik yang melibatkan pertukaran data atau pengetahuan yang relevan untuk berkolaborasi dengan orang lain guna mengembangkan ide-ide baru dan menerapkan kebijakan (Asurakkody & Kim, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan partisipatif, perilaku berbicara, dan berbagi pengetahuan. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan (Toufighi et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkorelasi positif dengan perilaku berbicara karyawan dan analisis mediasi lebih lanjut mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan yang dirasakan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan niat berbagi pengetahuan.

Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang dibangun atas dasar teori atau pengetahuan yang telah ada sebelumnya, dan memerlukan pembuktian melalui pendekatan empiris yang melibatkan proses pengumpulan serta analisis data. Dalam penelitian yang berkaitan dengan pengukuran pohon dan estimasi volume menggunakan berbagai instrumen seperti pita ukur, phiband, haga meter, dan forestry pro, hipotesis dirumuskan untuk mengevaluasi adanya perbedaan atau hubungan antar variabel yang diteliti (Fikri & Laily, 2022). Berdasarkan teori serta merujuk pada penelitian sebelumnya, maka kesimpulan sementara atau hipotesis untuk dibuktikan kenyataannya, antara lain:

- H1 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap perilaku berbicara karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi
- H2 : Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap Berbagai Pengetahuan karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi
- H3 : Berbagai pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku berbicara karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi.
- H4 : Berbagai pengetahuan memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan perilaku berbicara karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi.

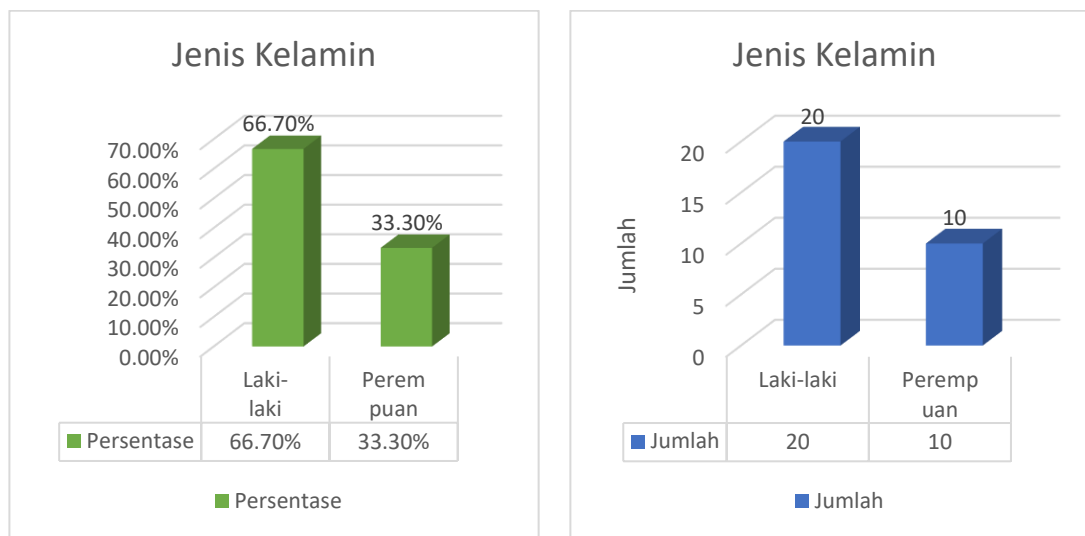
3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Jambi Ekspres Televisi, dengan jumlah sampel 30 orang menggunakan teknik sampel jenuh. Instrumen Penelitian berupa kuesioner dengan menggunakan skala linker 1 – 5 poin. Variabel perilaku berbicara diukur dengan tiga indikator utama yaitu keterbukaan, kehati-hatian, dan komitmen afektif. Variabel kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini terdiri dari enam indikator utama, yaitu delegasi wewenang yang terdesentralisasi, keputusan berdasarkan mufakat, komunikasi dua arah, berorientasi pada hubungan, kerja sama beretika, partisipasi karyawan dalam menyusun tujuan. Dan variabel Berbagai pengetahuan dalam penelitian ini memiliki dua indikator utama yaitu *contributing knowledge* dan *gathering norms*.

Untuk mengukur indikator dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan *Smart Partial Least Square (PLS)* versi 4.0. Analisa data menggunakan uji validitas dan reliabilitas (outer model), uji R-Square, uji path coefficient, uji mediasi (indirect effect).

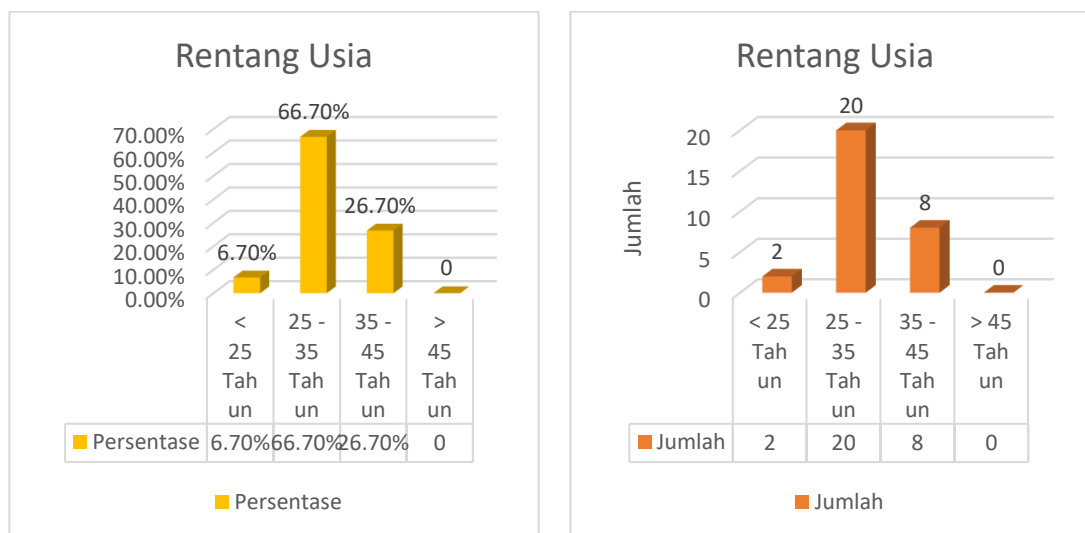
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden



Gambar 1. Diagram Jenis Kelamin.

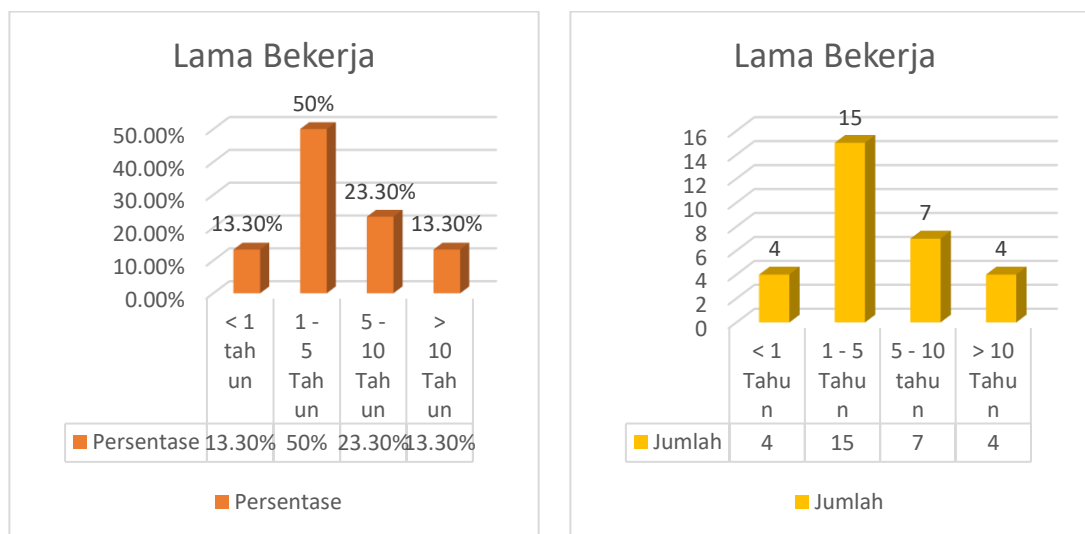
Berdasarkan gambar diagram menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 20 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 10 orang. Rasio ini menunjukkan adanya kecenderungan bahwa tenaga kerja di PT. Jambi Ekspres Televisi lebih banyak diisi oleh karyawan laki-laki.



Gambar 2. Diagram Rentang Usia.

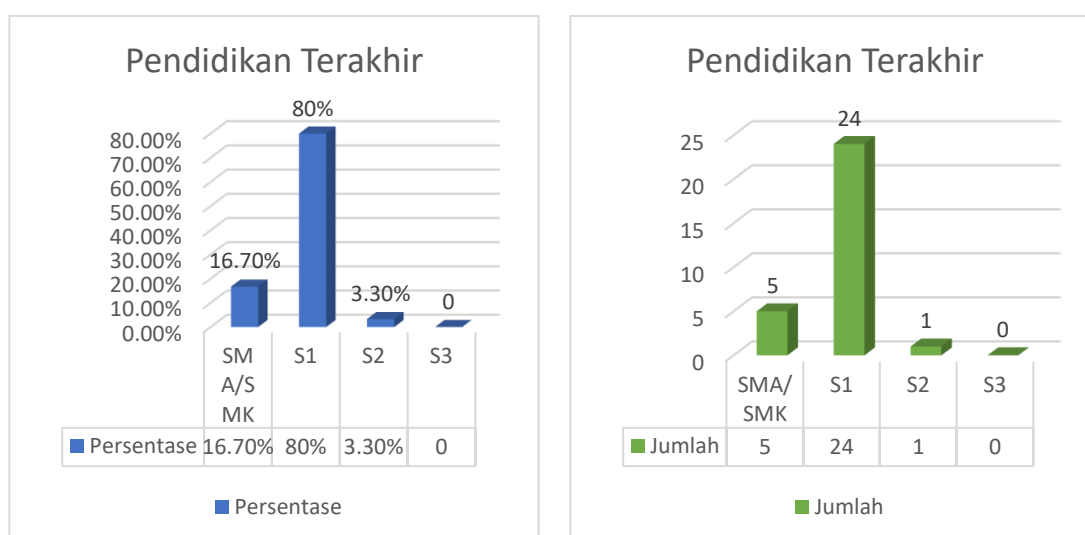
Berdasarkan gambar diagram diatas menunjukkan bahwa struktur usia karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi cenderung didominasi oleh karyawan usia muda dan menengah, yang

potensial dalam mendukung dinamika organisasi, terutama dalam hal inovasi, partisipasi, dan kemampuan berbagi pengetahuan.



Gambar 3. Diagram Lama Bekerja.

Berdasarkan gambar diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja menunjukkan komposisi pengalaman kerja yang beragam. Hal ini menggambarkan keterwakilan yang baik dari berbagai tingkat pengalaman profesional. Variasi tersebut memberikan nilai tambah dalam analisis karena memungkinkan pemahaman yang lebih luas dan komprehensif terhadap fenomena yang dikaji, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan partisipatif, perilaku berbicara, dan berbagi pengetahuan dalam konteks organisasi.



Gambar 4. Diagram Pendidikan Terakhir.

Berdasarkan gambar diagram didapatkan data bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir pada jenjang S1. Dominasi karyawan dengan

pendidikan S1 menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT. Jambi Ekspres Televisi didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan akademik yang memadai serta kemampuan analitis yang baik.

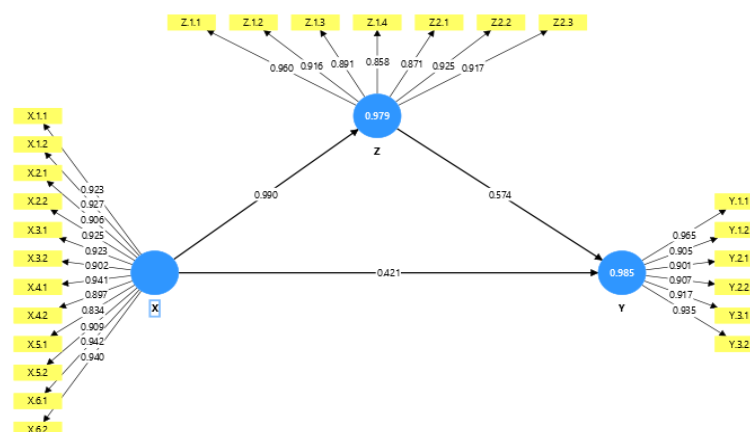
Analisis Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel penelitian digunakan untuk menggambarkan variabel- variabel penelitian yaitu Kepemimpinan Partisipatif, Perilaku Berbicara, dan Berbagi Pengetahuan. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel yang diteliti layak untuk diolah. Karena skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1 – 5.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Perilaku Berbicara pada PT. Jambi Ekspres Televisi berada kategori sangat tinggi dengan skor rata-rata 127,67. Kepemimpinan Partisipatif berada kategori tinggi dengan skor rata-rata 122,34. Sementara itu, Berbagi Pengetahuan berada pada kategori sangat tinggi dengan skor rata-rata 126,28.

Hasil Pengelohan Metode PLS

Untuk mengukur indikator dalam penleitian ini menggunakan smart PLS 4.0 Model pengujian yang digunakan dalam penelitian ini mencakup variabel laten dengan indikator reflektif. Pengujian dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan model sebagai berikut:



Gambar 5. Hasil Pengelohan Metode PLS.

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan gambar diatas merupakan hasil dari pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0. Berdasarkan nilai faktor beban luar (outer loading) atau hubungan antar konstruk dan variabel, terlihat bahwa seluruh nilai berada diatas 0,70. Hal ini mengindikasikan

bahwa tidak ada konstruk yang dihapus serta menunjukkan bahwa variabel laten memiliki korelasi yang kuat dengan konstruksya.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam satu konstruk memiliki keterkaitan yang kuat dan mampu menjelaskan variabel laten yang diukurnya. Salah satu ukuran yang digunakan adalah Average Variance Extracted (AVE). Menurut Hair et al. (2021), suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai $AVE \geq 0,50$, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen.

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Perilaku Berbicara (Y)	0.850	Valid
Kepemimpinan	0.836	Valid
Partisipatif (X)		
Berbagi Pengetahuan (Z)	0.821	Valid

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan tabel diatas Hasil analisis Menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model penelitian memenuhi kriteria validitas konvergen karena nilai AVE masing-masing konstruk berada jauh di atas nilai ambang 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah mampu menjelaskan konstruk variabel secara baik dan konsisten.

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk memiliki konsistensi internal dalam mengukur indikator-indikatornya. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan tingkat keandalan (reliability) dari instrumen penelitian. Dalam model pengukuran berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM), reliabilitas biasanya diukur menggunakan dua indikator utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c).

Tabel 2. Uji Reabilitas.

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)
Perilaku Berbicara (Y)	0.965	0.965	0.971
Kepemimpinan	0.982	0.982	0.984
Partisipatif (X)			

Berbagi Pengetahuan (Z)	0.963	0.965	0.970
-------------------------	-------	-------	-------

Sumber : Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas komposit dan memiliki konsistensi internal yang baik. Artinya, instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel Kepemimpinan Partisipatif, Perilaku Berbicara, dan Berbagi Pengetahuan dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang konsisten dan stabil.

Uji R-Square

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel laten independen mempengaruhi variabel laten dependen. Berikut ini adalah hasil pengujian R-Square.

Tabel 3. Uji R-Square.

Variabel	R-square	R-square adjusted
Perilaku Berbicara (Y)	0.985	0.984
Berbagi Pengetahuan (Z)	0.979	0.979

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan tabel diatas hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai R-square untuk variabel Perilaku Berbicara (Y) sebesar 0,985 dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,984. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 98,5% variasi perilaku berbicara karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model, yaitu Kepemimpinan Partisipatif (X) dan Berbagi Pengetahuan (Z). Sedangkan nilai R-square untuk variabel Berbagi Pengetahuan (Z) sebesar 0,979 dengan nilai R-square adjusted yang sama, yaitu 0,979. Artinya, 97,9% variasi berbagi pengetahuan dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Partisipatif (X), sedangkan 2,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R-square yang tinggi ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Partisipatif memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Berbagi Pengetahuan karyawan.

Uji Hipotesis

Analisis uji hipotesis terhadap pengaruh langsung dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian ini didasarkan pada nilai t-statistik dan p-value yang diperoleh dari analisis efek langsung. Kedua nilai tersebut digunakan untuk menentukan apakah pengaruh langsung suatu variabel terhadap variabel

lainnya bersifat signifikan atau tidak. Rincian hasil uji hubungan antar variabel disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Uji Hipotesis.

Variabel	Original Sample (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDVE)	T statistics (O/STDEV)	P Values	keterangan
Kepemimpinan Partisipatif (X) -> Perilaku Berbicara (Y)	0.421	0.431	0.210	2.004	0.045	Diterima dan Terbukti
Kepemimpinan Partisipatif (X) -> Berbagi Pengetahuan (Z)	0.990	0.990	0.004	262.588	0.000	Diterima dan Terbukti
Berbagi Pengetahuan (Z) -> Perilaku Berbicara (Y)	0.574	0.563	0.209	2.743	0.006	Diterima dan Terbukti

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Pada hasil uji hipotesis diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan ketentuan p Value < 0.05 dan T Statistik > 1.96. Hasil pengujian bootstrapping dari analisis PLS dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1. Kepemimpinan Partisipatif (X) Terhadap Perilaku Berbicara (Y)

Nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,421 dengan T-statistic 2,004 dan P-value 0,045 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap perilaku berbicara positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 5% (karena $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah dengan pimpinan dapat meningkatkan keberanian dan motivasi mereka untuk menyampaikan pendapat, saran, atau kritik yang konstruktif.

H2. Kepemimpinan Partisipatif (X) Terhadap Berbagi Pengetahuan (Z)

Nilai koefisien jalur 0,990 dengan T-statistic sangat tinggi (262,588) dan P-value 0,000 menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara kepemimpinan partisipatif dan berbagi pengetahuan. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh dominan dalam membangun budaya berbagi pengetahuan di organisasi.

H3. Berbagi Pengetahuan (Z) Terhadap Perilaku Berbicara (Y)

Nilai koefisien jalur 0,574 dengan T-statistic 2,743 dan P-value 0,006 menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara.

Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang aktif dalam berbagi pengetahuan cenderung memiliki tingkat keterbukaan komunikasi yang tinggi, merasa lebih percaya diri, dan lebih mudah menyampaikan ide atau masukan secara lisan.

Analisis pengujian hipotesis terhadap pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menilai hubungan antar variabel yang melibatkan variabel intervening. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai indirect effect dalam model. Evaluasi terhadap pengaruh tidak langsung ini didasarkan pada hasil nilai t-statistik dan p value yang tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Nilai t-statistik dan p value.

Variabel	Original Sample (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDVE)	T statistics (O/STDEV)	P Values	keterangan
Kepemimpinan Partisipatif (X) -> Berbagi Pengetahuan (Z) -> Perilaku Berbicara (Y)	0.568	0.558	0.207	2.744	0.006	Diterima dan Terbukti

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan tabel 5 hasil analisis menunjukkan nilai *original sample (O)* sebesar 0.568, *t-statistics* sebesar 2.744, dan *p-value* sebesar 0.006. Nilai *t-statistics* yang lebih besar dari 1,96 serta *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap perilaku berbicara melalui berbagi pengetahuan adalah signifikan.

Pembahasan

Hasil analisis deskriptif Kepemimpinan Partisipatif, Perilaku Berbicara, Berbagi Pengetahuan Pada PT. Jambi Ekspres Televisi menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan kondisi organisasi yang komunikatif, kolaboratif, dan saling mendukung.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pemimpin dalam mengajak karyawan berpartisipasi dalam proses kerja, musyawarah, serta pengambilan keputusan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, maupun kritik secara terbuka dan membangun. Selaras dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Toufighi et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan

partisipatif berhubungan positif dengan perilaku berbicara karyawan karena gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa keadilan, keterbukaan, dan kepercayaan dalam hubungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka, kolaboratif, dan demokratis menjadi faktor penting dalam membangun budaya berbagi pengetahuan di lingkungan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Haider (2022), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mendorong perilaku berbagi pengetahuan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi dua arah dan keadilan prosedural.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara karyawan di PT. Jambi Ekspres Televisi. Hal ini menunjukkan bahwa proses pertukaran pengetahuan dalam organisasi terbukti berkontribusi langsung terhadap peningkatan perilaku berbicara (*voice behavior*) karyawan. Temuan ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan Babadağ dan Kerse (2022) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan tidak hanya meningkatkan kemampuan komunikasi individu, tetapi juga menumbuhkan keberanian untuk mengemukakan pendapat serta memberikan masukan konstruktif bagi organisasi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan perilaku berbicara pada karyawan PT. Jambi Ekspres Televisi. Kepemimpinan partisipatif tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku berbicara, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertukaran pengetahuan antar individu, yang pada akhirnya memperkuat keberanian dan kemampuan karyawan untuk menyampaikan pendapat secara terbuka dan konstruktif. Temuan tersebut mendukung penelitian sebelumnya dilakukan oleh Toufighi et al. (2024), yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif meningkatkan perilaku berbicara melalui peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis model struktural menggunakan SmartPLS 4.0 dan kolaborasi teoretis yang dibahas sebelumnya, penelitian ini merumuskan beberapa simpulan empiris yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan partisipatif, berbagi pengetahuan, dan perilaku berbicara pada karyawan PT. Jambi Ekspres Televisi. Pertama, tingkat kepemimpinan partisipatif, perilaku berbicara, dan berbagi pengetahuan berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa perusahaan telah menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi antar karyawan. Kedua, kepemimpinan partisipatif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara, yang memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang untuk keterlibatan karyawan dapat meningkatkan keberanian dan motivasi mereka untuk menyampaikan pendapat secara terbuka. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap aktivitas berbagi pengetahuan, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini membangun hubungan sosial yang lebih kuat, kepercayaan interpersonal, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Ketiga, berbagi pengetahuan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbicara, memperluas kapasitas kognitif karyawan, meningkatkan kompetensi mereka, serta menumbuhkan rasa percaya diri. Terakhir, berbagi pengetahuan berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan perilaku berbicara, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap perilaku berbicara tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi melalui mekanisme pertukaran pengetahuan yang terjadi dalam organisasi.

Saran

Bagi PT. Jambi Ekspres Televisi, diperlukan upaya yang lebih sistematis untuk memperkuat praktik kepemimpinan partisipatif melalui pengembangan forum komunikasi dua arah, mekanisme pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta peningkatan sensitivitas pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengalaman kerja karyawan. Dan bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat diperluas dengan memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, kepercayaan interpersonal, atau *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi atau moderator untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Akinwale, O. E. (2019). Employee voice: Speaking up in organisation as a correlate of employee productivity in oil and gas industry—An empirical investigation from Nigeria. *Serbian Journal of Management*, 14(1), 97–121. <https://doi.org/10.5937/sjm14-15308>
- Anshar Daud, Sumardi, Ady Dj, A. A., Adianita, H., & Mado, Y. J. (2024). The influence of participative leadership style on job satisfaction with organizational citizenship behavior as a moderating variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(4), 2192–2200. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i4.1918>
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader–member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), e26242. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing students: Mediating role of self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190>
- Babadağ, M., & Kerse, G. (2022). Justice for employee voice: A dimensional analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 13(5), 995–1025. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i5.1576>
- Chang, Y. Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C. Y. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 334–355. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0245>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Güven, Ç. (2025). Predicting voice behavior: Effects of commitment and personality. *Istanbul Management Journal*, 98, 1–24. <https://doi.org/10.26650/imj.2025.1467624>
- Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulouva, P., & Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>
- Khalid Alvi, A., Lashari, R. H., Rehman, S. U., Kaur, P., & Jawaaid, A. (2019). The impact of organizational justice on organizational performance in view point of employee voice. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), 624–641.
- Meickmann, F. C. (2023). Cooperation in knowledge sharing and R&D investment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 146–164. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.04.033>

- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A. N., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture: Panacea for job satisfaction—Regulatory role of work–life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- PT Jambi Ekspres Televisi. (n.d.). *Profil perusahaan*. <http://jektv.co.id/profil/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rokib, M. N., & Santoso, D. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 108–117. <https://doi.org/10.26623/jreb.v11i2.1080>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Simões, L. M. (2024). The impact of paradoxical leadership on employee knowledge-sharing behavior: The role of trust in the leader and employee promotive voice behavior. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 221. <https://doi.org/10.3390/admsci14090221>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-29). Alfabeta.
- Toufighi, S. P., Ghasemian Sahebi, I., Govindan, K., Lin, M. Z. N., Vang, J., & Brambini, A. (2024). Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100548. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>
- Varghese, J. J., & Rao, M. K. (2024). Unlocking creativity in tech: How resonant leadership fuels creative performance through knowledge sharing in Indian IT firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100432. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100432>