

Peran Motivasi Kerja, Berbagai Pengetahuan dan Kinerja Pegawai dalam Organisasi

Adil Prawira Budiman^a, Ilzar Daud^a

^aMagister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Pontianak

*Email : adilprawirabudiman@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara Motivasi, *Knowledge Sharing* dan *Job Performance*. Pertama, dikatakan bahwa Motivasi harus dikaitkan dengan *Knowledge Sharing*, kedua bahwa *Knowledge Sharing* dan *Job Performance* sangat terkait satu sama lain. Selanjutnya, hubungan konseptual antara Motivasi, *Knowledge Sharing* dan *Job Performance* telah ditetapkan. Setelah itu, preposisi yang sesuai tentang Motivasi dan berbagi pengetahuan dan hubungannya dengan kinerja individu telah diberikan. Penelitian ini menambah pemahaman tentang pengaruh *knowledge sharing* terhadap *Job Performance*, dan memberikan implikasi pada praktik *knowledge sharing*.

Kata kunci: Motivasi, *Knowledge Sharing*, *Job Performance*

PENDAHULUAN

Pengetahuan diukur sebagai aset tak ternilai perusahaan (Xu et al 2006). Ekonomi global yang sangat kompetitif dan berkembang saat ini membutuhkan fungsi manajemen pengetahuan ke dalam organisasi mereka (Wang et al 2006). Peneliti modern telah banyak menekankan bahwa berbagi dan pemanfaatan pengetahuan sangat penting untuk efektivitas organisasi (Kogut dan Zander 1996, Nonaka dan Takeuchi 1995, Tsai 2001). Oleh karena itu, berbagi dan pemanfaatan pengetahuan adalah salah satu faktor terpenting dalam berkontribusi pada kesuksesan bisnis. Secara umum, suatu perusahaan memiliki dua jenis aset, fisik dan pengetahuan (Drucker 1993).

Manfaat *knowledge sharing* bagi organisasi sangat berdampak, ketika pengetahuan dibagikan, produk dan layanan inovatif berkembang dengan kualitas yang lebih tinggi, tidak ada duplikasi, pelanggan akan lebih puas, dll (Krogh, 1998). Studi *Knowledge Sharing* mengungkapkan bahwa *Knowledge Sharing* adalah proses rekombinasi dan evolusi pengetahuan (Lee & Cole, 2003) dan globalisasi mendukung organisasi-organisasi yang mampu menciptakan dan *Knowledge Sharing* lebih efektif dan efisien daripada pesaing mereka (Porter, 1990). Dapat dikatakan bahwa *Knowledge sharing* berkaitan dengan kinerja daya saing jangka panjang. Alasan dasar *Knowledge Sharing* adalah untuk memudahkan perpindahan pengetahuan dari satu orang ke orang lain, untuk mengambil pengetahuan dariluar dan kemudian mengadopsinya.

Sangat perlu bagi karyawan untuk belajar pengetahuan dari pengalaman yang dikumpulkan oleh rekan-rekan di antar dan intra departemen, proses internal dan

bahkan dari luar organisasi (Madsen, Mosakowski, & Zaheer, 2003). Namun muncul pertanyaan bagi individu, mengapa mereka harus melakukan *Knowledge Sharing*? Apa manfaat yang mereka dapatkan dengan berbagi ilmu? Setiap orang tidak asosial dan setiap orang tidak mementingkan diri sendiri, tidak kepraktisan yang memberikan tanda tanya besar untuk *Knowledge Sharing*. Orang biasanya membicarakan ide dan pemikiran mereka secara verbal daripada memasukkannya ke dalam database tetapi itupun terkadang mereka menyembunyikan dan menahan informasi dalam interaksi interpersonal (Huysman & Wit, 2002). Banyak organisasi telah mengamati bahwa informasi penting biasanya tidak berpindah dari satu bagian organisasi ke bagian lain, sehingga mereka harus memotivasi karyawan untuk berbagi informasi (Andriessen, E., 2006). Dengan demikian, ini adalah masalah yang menjadi perhatian penting apakah individu membagikan pengetahuannya dengan orang lain atau tidak.

Studi ini bermaksud untuk membahas bagaimana *Motivation, Knowledge sharing* dan Pengaruhnya terhadap *Job performance*. Setelah membahas hubungan antara Motivasi (*Motivation*) dan *Knowledge Sharing*, masalah yang berkaitan dengan *Job performance* juga akan dibahas.

KAJIAN LITERATUR

Penulis yang berbeda telah menggambarkan pengetahuan secara berbeda. Davenport dan Prusak (1998) melihat “pengetahuan sebagai campuran yang berkembang dari pengalaman bingkai, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru”. Sebagian besar, efektivitas tergantung pada seberapa baik pengetahuan dibagi antara tim, individu atau unit (Goodman dan Darr 1998, Pentland 1995). Jadi fokus utama penulis studi saat ini adalah bagaimana pengetahuan dan efektivitas saling terkait. Sudah menjadi fakta yang mapan bahwa individu dan organisasi lebih produktif ketika pengetahuan dibagikan (Argote et al. 2000).

Krogh et al., 2000 telah memperhatikan pembagian pengetahuan yang efisien mengarah pada proses bisnis yang lebih baik seperti kreativitas organisasi, efektivitas operasional dan nilai produk dan layanan. Studi literatur menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola pengetahuannya dengan baik akan berhasil (Davenport dan Prusak, 1998; Nonaka dan Takeuchi 1995). Teknologi informasi memainkan peran yang sangat penting dalam pertukaran pengetahuan (Alavi dan Leidner 2001). Penelitian juga menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berguna dalam organisasi (Ash dan Burn, 2003; Bendoly, 2003; Huin et al., 2003; Shaw et al., 2001; O'Leary, 2002). Huin dkk. berpendapat bahwa jumlah pengetahuan yang luar biasa yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam proses perencanaan dan manajemennya (Huin et al., 2003). Banyak model yang disajikan untuk menggambarkan manajemen pengetahuan (Va Stijin dan Wensley, 2001). Sedangkan *Knowledge Sharing* merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam Manajemen Pengetahuan. Dalam proses inovasi *Knowledge Sharing*

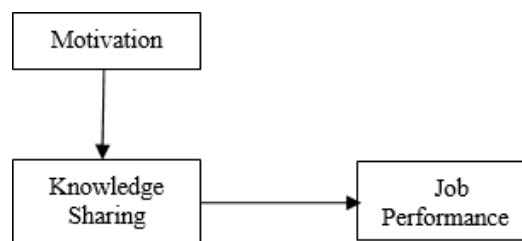
memiliki sikap penting pada kinerja (Lee, Lee, & Kang, 2005). Selain itu, sifat dari keadaan di mana *knowledge sharing* berlangsung mempengaruhi *Job performance* (Rong Du et al 2007).

Jadi, *knowledge sharing* adalah proses yang paling penting dari manajemen pengetahuan, yang perlahan-lahan mengembangkan dan mengambil blok bangunan dari sistem. Artinya, *Knowledge Sharing* memiliki hubungan dalam kinerja dan daya saing jangka panjang (Rong Du et al 2007). Para peneliti telah berbicara tentang kebutuhan, manfaat dan isi dari *Knowledge Sharing* (Kanter, 1989) Namun upaya ini jarang menunjukkan hubungan antara *Knowledge Sharing* dan kinerja yang menciptakan masalah bagi para peneliti untuk membangun dan teori kuantitatif *Knowledge Sharing* terhadap kinerja (R Du et al. 2007) dan telah mempersulit pembagian pengetahuan dan pengaruhnya terhadap *Job performance*.

KERANGKA KONSEPTUAL

Model konseptual Ditunjukkan pada Gambar mencerminkan proses *Job performance* dari tinjauan literatur Motivasi dan *knowldegde sharing*. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa setidaknya ada lima faktor motivasi yang berguna ketika mempertimbangkan *Knowledge Sharing*. Ada banyak teori dalam literatur yang telah dibahas di bawah ini berbicara tentang faktor-faktor motivasi dari perspektif individu yang dapat dikaitkan dengan *Knowledge*

Sharing. Setidaknya ada empat faktor dalam literatur yang menggambarkan *Job performance* dan juga dapat dikaitkan dengan *knowledge sharing*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Sumber: Penulis, 2022

HIPOTESIS

Teori Motivasi

Bagaimana motivasi mempengaruhi *knowledge sharing*? Untuk menjawab pertanyaan ini, kajian tentang teori-teori motivasi sangat diperlukan dan sebagai bagian dari *knowledge sharing*.

Literatur memiliki sejumlah teori motivasi, yang pertama adalah teori Hirarki Kebutuhan Maslow. Dia mengusulkan bahwa setiap orang memiliki hierarki lima kebutuhan yaitu kebutuhan dasar, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Karyanya dikritik secara luas karena tidak adanya fenomena perilaku selamasemua kebutuhan dan landasan empirisnya yang lemah juga (Maccoby, 1988).

Atas dasar studi ekstensif lima hierarki ini telah dilipat menjadi tiga oleh (Alderfer, 1972 yaitu Keberadaan, Keterkaitan dan Pertumbuhan. Sementara kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi merupakan faktor motivasi terpenting dalam kehidupan kerja McClelland (1987) Semua teori motivasi ini tidak diterapkan dalam bidang *Knowledge Sharing* tetapi orang dapat berargumen bahwa seseorang mungkin membagikan pengetahuannya untuk mendukung statusnya di pekerjaan, reputasi, untuk meningkatkan kekuasaannya, untuk membuat hubungan interpersonal yang baik, untuk bekerja dengan baik dan menjadikan pengetahuan dan kemampuannya lebih berharga.

Teori Kelmen juga mirip dengan teori Alderfer tetapi pembicaraan Kelmen tentang motivasi berbasis nilai dan sudut pandang Alderfer adalah pertumbuhan dan pencapaian motivasi. Jadi pada dasarnya ada dua jenis teori motivasi dalam literatur yaitu teori konten yang berbicara tentang faktor-faktor yang menentukan motivasi mis. teori maslow dan tipe kedua adalah teori Proses yang berhubungan dengan bagaimana individu mengidentifikasi motivator mereka dan untuk mencapai tujuan yang terkait dengan motivator tersebut. Ada beberapa teori motivasi berorientasi konten dalam literatur. Beberapa faktor motivasi menurut teori- teori ini adalah keinginan untuk bertahan, bersenang-senang, memiliki, bermain, penghargaan dan rasa hormat (Maccoby, 1988), prestasi, asosiasi dan kekuasaan (McClelland, 1971) insentif keras, untuk meningkatkan energi psikologis atau fisik, untuk menempatkan dalam pembuatan barang atau jasa, kebutuhan akan hubungan interpersonal (Vroom, 1964).

Semua teori ini memberikan skenario keseluruhan faktor motivasi individu. Teori Hygiene Motivasi Herzberg yaitu, berdasarkan faktor kebersihan dan faktor motivasi. Herzberg menjelaskan faktor-faktor motivasi adalah Prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, Kemajuan, dan Pertumbuhan. Sedangkan faktor Hygiene adalah gaji, status, keamanan, hubungan dengan rekan kerja dan supervisor dll. Banyak penelitian menunjukkan bahwa semua faktor ini adalah motivator yang menonjol (McClelland, Maccoby, 1988). Jadi fokus beralih ke faktor-faktor yang dapat menyebabkan motivasi untuk pengetahuan membagikan. Teori Motivasi Hygiene Herzberg muncul terutama terkait ketika mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi untuk *Knowledge Sharing* (Hendriks, P., 1999).

Alasan *knowledge sharing* adalah faktor motivasi menurut Herzberg bukan faktor kebersihan (Hendriks, P., 1999) karena jika alasan *knowledge sharing* setara dengan status atau gaji (Faktor kebersihan, *Knowledge Sharing* akan kecil kemungkinannya terjadi. Jadi faktor kebersihan tidak berfungsi sebagai motivator untuk *Knowledge Sharing*. Ketidakhadiran mereka dapat mengganggu *Knowledge Sharing* tetapi tidak dapat meningkatkan *Knowledge Sharing*. Pernyataan ini juga diverifikasi oleh penelitian empiris bahwa *Knowledge Sharing* terjadi karena pengembangan individu, kemandirian operasional dan pencapaian pekerjaan dan bukan oleh imbalan uang (Tampoe, 1996). Hal ini menyebabkan

Knowledge Sharing dan Job Performance

Knowledge Sharing adalah uraian universal dalam pengetahuan. Ada konsekuensi tertentu yang muncul dari siklus integrasi pengetahuan. *Knowledge Sharing* salah satu aspek yang sangat impoten dari manajemen pengetahuan. Biasanya pengetahuan dibagikan setelah memahami pekerjaan sehingga dapat dikatakan bahwa komunitas adalah dasar untuk *Knowledge Sharing* dan integrasinya (Bechky, 2003). Ada banyak faktor yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* yang berada di tingkat antar organisasi dan tingkat interpersonal. Sedangkan fokus penelitian ini adalah pada tingkat antar pribadi sehingga *Knowledge Sharing* antar tingkat organisasi berada di luar cakupan makalah ini. Bock, Zmud, Kim, dan Lee (2005) bekerja pada faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan *Knowledge Sharing* individu.

Mereka mengambil teori tindakan beralasan dan mendukung argumen mereka bahwa motivator ekstrinsik, faktor psikologis sosial dan faktor organisasi mempengaruhi intensi *Knowledge Sharing* individu. Dari literatur di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja individu. Umumnya, beberapa cara melakukan sesuatu ditolak jika tidak bekerja dengan baik sementara yang lain diterima dan tertanam sebagai rutinitas batin jika mereka bekerja dengan baik. Faktor dan proses batin ini memiliki efek yang kuat dan mempengaruhi pembagian pengetahuan yang efektif dan pada kinerja individu. (R. Du et al. 2007). Jadi, *Knowledge Sharing* yang efektif sangat diperlukan untuk kinerja. Tetapi informasi yang diperlukan untuk memfasilitasi *Knowledge Sharing* yang disengaja sangat sulit diperoleh (Dosi & Orsengio, 1988), oleh karena itu sistem *Knowledge Sharing* telah diterapkan di berbagai organisasi. Untuk *Knowledge Sharing* yang efisien dan efektif, sangat penting untuk mengidentifikasi dampaknya terhadap kinerja individu.

Job Performance dan Knowledge Sharing

Saat melakukan *Knowledge Sharing* dan *Job performance*, individu tersebut diasumsikan mengumpulkan, mengadopsi, dan *Knowledge Sharing* agar dapat bekerja dengan baik di tempat kerja. Lee et al., 2005 memberikan lima fungsi kinerja manajemen pengetahuan yang disebut sebagai proses sirkulasi pengetahuan.

Pertama, tujuan dasar dari *Knowledge Sharing* adalah untuk mentransfer pengetahuan dari orang ke orang. Untuk tujuan ini, individu harus berbagi pengalaman mereka ke dan dari kolega dan anggota tim mereka (Madsen, Mosakowski, & Zaheer, 2003) Teori Jaringan Sosial mengatakan bahwa jaringan di seluruh orang dikaitkan dengan hasil terkait kinerja (Burt, 1992). lebih terhubung satu sama lain, mereka menyukai mobilitas karir yang superior, senang mendapatkan posisi tinggi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan sangat cepat (Podolny & Baron, 1997; Gargiulo & Benassi, 2000; Podolny).

Kedua, Dalam pencarian informasi, jaringan yang terpadu dan terintegrasi memotivasi individu untuk *Knowledge Sharing* karena mereka mempromosikan nilai-nilai kerjasama, keyakinan dan norma (Coleman, 1988; Reagans McEvily, 2003). prestasi kerja berkaitan langsung dengan memperoleh informasi yang benar karena tindakan untuk mengkomunikasikan dan mentransfer pengetahuan,

pengalaman, dan keterampilan konseptual dan operasional dalam suatu organisasi dapat mempercepat prosedur *Knowledge Sharing* (Ingram & Simons, 2002). Tetapi jika orang membagikan pengetahuannya dalam cara yang nyaman dan memvalidasi terkadang konsekuensi yang tidak diinginkan pada kinerja pekerjaan dapat terjadi (Erickson, 1988; Mizruchi & Steams, 2001).

Jadi, jaringan informasi meningkatkan masalah dalam *Knowledge Sharing* karena mereka memberikan informasi yang lebih relevan (Burt, 1992) dan meningkatkan efisiensi kinerja pekerjaan.

Ketiga, *Knowledge Sharing* terjadi melalui prosedur percobaan dan eksperimen oleh individu (Carrillo & Gaimon, 2000). Sehingga dapat dikatakan bahwa cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan dan berbagi pengalaman mengarah pada cara yang lebih baik dan inovatif serta kinerja yang lebih baik (R. Du et al. 2007). Jadi inovasi juga meningkatkan kinerja individu.

Keempat, dalam organisasi yang mendukung kegiatan *Knowledge Sharing*, informasi sangat dinamis dan bervariasi dari individu dan proyek. Ketika peluang yang berbeda muncul, orang atau kelompok orang yang sadar dan mampu mendapatkan informasi baru dan mengatasi tantangan baru dapat bekerja lebih baik di tempat kerja (Gargiulo dan Benassi 2000). Individu yang lebih mengetahui tentang rekan kerja dan rekan kerjanya dapat bekerja dengan baik ketika terjadi masalah apapun atau dia membutuhkan informasi apapun (Borgatti & Cross, 2003). Jadi kesadaran yang lebih besar tentang keahlian dan kemampuan rekan kerja untuk mendapatkan informasi dari mereka meningkatkan kemampuan seseorang untuk berkinerja baik. Jadi kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan rekan-rekan juga meningkatkan kinerja individu.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini penulis menggunakan kajian dari literatur – literatur atau studi yang telah ada untuk memperoleh gambaran serta pengembangan teori lebih lanjut bagaimana motivasi kerja dan berbagi pengetahuan berpengaruh dan berperan terhadap kinerja pegawai di dalam organisasi.

DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Tujuan makalah ini adalah untuk mengembangkan model terintegrasi yang mengarah pada kinerja individu melalui faktor motivasi individu yang membantu, menjelaskan dan memprediksi *Knowledge Sharing* di antara mereka. Kritik terhadap teori motivasi mengatakan bahwa tidak ada perspektif teoretis tunggal yang menjelaskan proses *Knowledge Sharing* melalui mekanisme motivasi (Quigely et al, 2007, Pinder 1984, Landy dan Becker 1987, Mitchell 1997). Banyak teori motivasi *Knowledge Sharing* telah dibahas yang mengarah ke model konseptual terhadap faktor motivasi pada *Knowledge Sharing* dan pengaruhnya terhadap kinerja individu tetapi setiap teori motivasi memberikan aspek tertentu seperti kemampuan orang untuk berbagi dan menerima pengetahuan untuk meningkatkan kinerja mereka. . Jadi kebutuhan perspektif teoretis terintegrasi diperlukan yang menggabungkan

teori motivasi dan memisahkan faktor individu mereka yang dapat mengarah pada *Knowledge Sharing* dan menghubungkannya dengan ukuran kinerja individu. Dalam artikel ini, teori motivasi telah diklasifikasikan dalam dua kategori yang berbeda. Pertama, teori konten yang berbicara tentang faktor-faktor yang menentukan motivasi misalnya teori Maslow dan tipe kedua adalah teori Proses yang berhubungan dengan bagaimana individu mengidentifikasi motivator mereka dan untuk mencapai tujuan yang terkait dengan motivator tersebut. Apa yang baru tentang perspektif (1) Penulis menurunkan faktor motivasi yang terkait dengan *knowledge sharing* (2) penulis menerapkan faktor-faktor ini (*knowledge sharing*) pada ukuran *Job performance*. Teori ini memberikan banyak poin penting yang memberikan penjelasan yang lebih lengkap dan komprehensif tentang *Knowledge Sharing* dan pengaruhnya terhadap kinerja individu.

Implikasi Teoritis Penelitian.

Kontribusi pertama dari penelitian ini adalah bahwa, *Knowledge Sharing* lebih baik diprediksi dengan memahami bagaimana faktor motivasi individu yaitu rasa pencapaian, rasa tanggungjawab, peluang promosi, tantangan pekerjaan, pengakuan pekerjaan yang dilakukan (P. Hendriks, 1999) saling berhubungan. Dukungan teoritis dari literatur di sini memberikan praktisi manajemen pengetahuan untuk memotivasi individu untuk *Knowledge Sharing*. Kontribusi kedua dari studi ini melibatkan *Knowledge Sharing* dan mekanisme kinerja individu yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja melalui pemanfaatan pengetahuan. Kontribusi ketiga dari penelitian ini adalah bahwa transfer pengetahuan yang sukses membutuhkan motivasi individu tingkat tinggi sehingga pencari pengetahuan dan penyedia pengetahuan secara terbuka berbagi dan menerimanya karena faktor motivasi dan *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh yang signifikan dan besar terhadap kinerja (P. Hendriks, 1999). Dengan membawa teori jaringan sosial ke dalam kinerja individu, untuk pertama kalinya secara teoritis membuktikan bahwa *Knowledge Sharing* berinteraksi dengan faktor motivasi dan mempengaruhi kinerja individu. Keempat, kontribusi yang sangat penting dari penelitian ini adalah sifat variabel yang dijelaskan secara eksplisit. Kontribusi ini sangat menonjol karena literatur *Knowledge Sharing* telah memperhatikan pentingnya kinerja individu dalam memahami motivasi (Szulanski 1996; Goodman dan Darr, 1996).

Pendekatan penelitian ini memberikan jalan kepada peneliti untuk menyelami pertimbangan lebih jauh ke lebih banyak variabel yang dapat mempengaruhi pemahaman tentang masalah *Knowledge Sharing* dalam kinerja individu.

Implikasi Praktis Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis, Pertama, dukungan teoritis menunjukkan bahwa kinerja individu yang lebih baik dapat dicapai dengan memotivasi untuk *Knowledge Sharing* melalui faktor motivasi individu yang menekankan *Knowledge Sharing*. Penguatan tersebut dapat dicapai melalui fokus pada *Knowledge Sharing* pada kriteria kinerja dan meringankan tujuan dan sasaran sebagai pemicu yang membuka jalan untuk *Knowledge Sharing*.

Kedua, sangat penting untuk mengetahui bahwa organisasi yang mendorong

individu untuk *Knowledge Sharing* mereka mungkin tidak merasa terdorong untuk menerimanya secara bebas dan menggunakan pengetahuan itu. Jadi memotivasi individu pada ide dan tujuan mereka adalah salah satu cara untuk mendapatkannya. Mendorong individu untuk mengembangkan dan memperoleh pengetahuan yang ada dan yang baru tidak cukup untuk mencapai tujuan mereka (Gupta dan Govindarajan 2000, Thompson et al. 1997). Jadi organisasi dapat menghasilkan kondisi untuk kinerja yang lebih tinggi dengan menetapkan prinsip kinerja tinggi melalui tujuan dan sasaran yang tinggi (Quigely et al. 2007).

SIMPULAN

Studi ini mengeksplorasi literatur yang berkembang tentang Job performance dengan memberikan wawasan tentang mekanisme motivasi pada *Knowledge sharing*. Mengingat, beberapa teori motivasi dan penggalan faktor individu mereka dan kemudian menghubungkannya dengan *Knowledge sharing*, itu memberikan kontribusi pada peningkatan *Job performance*. Penulis berharap bahwa penelitian yang akan datang melanjutkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kompleksitas motivasi menuju *knowledge sharing* yang mendasari *Job performance*.

REFERENSI

- Ash, C.G., Burn, J.M. (2003). A Strategic Framework for The Management of ERP enabled e-businesschange. *European Journal of Operational Research*, Vol. 146 No. 2, pp. 374-86.
- Argote, L., P. Ingram. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organ. Behavior and Human Decision Processes*, 82 150–169.
- Alavi, M., Leidner, D.E., (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107–136.
- Borgatti, S. & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49: 432-445.
- Bechky, B. (2003). Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), 312–330.
- Bendoly E. (2003). Theory and support for process frameworks of knowledge discovery and datamining from ERP systems. *Information & Management* 40: 639–647.
- 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*, 29(1), 87–111.

- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carrillo, J. E., & Gaimon, C. (2000). Improving manufacturing performance through process change and knowledge creation. *Management Science*, 46(2), 265–288.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95- S120.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dosi, G., & Orsengio, L. (1988). *Coordination and transformation: an overview of structures, behaviors and change in evolutionary environments*. Technical change and economic theory, London.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Erickson, B. (1988). The relational basis of attitudes. In B. Wellman & S. Berkowitz (Eds), *Social Structures: A Network Approach* pp. 99-121.
- Goodman, P. S., E. D. Darr. 1998. Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS Quart.* 22 417–440.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2): 183-196.
- Huysman, M., & Wit, D. d. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer. Jarvenpaa,
- Huin S, Luong L, Abhary K. 2003. Knowledge-based tool for planning of enterprise resources in ASEAN SMEs. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing* 19: 409–414.
- Ingram, P., & Simons, T. (2002). The transfer of experience in groups of organizations: implications for performance and competition. *Management Science*, 48(12), 1517–1533.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.
- Kogut, B., Zander, U., 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science* 7, 502–518.
- Landy, F., W. S. Becker. 1987. Motivation theory reconsidered. *Res. Organ. Behav.* 9 1–38.
- Lee, K., Lee, S., & Kang, I. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3) 469–482.

- Lee, G., & Cole, R. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the case of the Linux kernel development. *Organization Science*, 14(6), 633–649.
- Mitchell, T. R. 1997. Matching motivational strategies with organizational contexts. *Res. Organ. Behav.* 19 57–149.
- Maccoby, M. (1988) *Why Work: Motivating and leading the new generation*, New York, Touchstone/Simon & Schuster.
- Madsen, T., Mosakowski, E., & Zaheer, S. (2003). Knowledge retention and personnel mobility: the nondisruptive effects of inflows of experience. *Organization Science*, 14(2), 173–191.
- McClelland, D.C. (1971) *Assessing Human Motivation*, Morristown, General Learning Press.
- Mizruchi, M. & Stearns, B. (2001). Getting deals done: The use of social networks in bank decision-making. *American Sociological Review*, 60: 647-671.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- O’Leary D. 2002. Knowledge management across the enterprise resource planning systems life cycle. *International Journal of Accounting Information Systems* 3: 99–110.
- Pentland, B. T. 1995. Grammatical models of organizational processes. *Organ. Sci.* 6 541–556.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantages of nations*. London.
- Podolny, J., & Baron, J. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62: 673-693.
- Pinder, C. C. 1984. *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Scott, Glenville, IL.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48: 240-267.
- Shaw M, Subramaniam C, Tan W, Welge M. 2001. Knowledge management and data mining for marketing. *Decision Support Systems* 31: 127–137.
- Tampoe, M. (1996) Motivating knowledge workers—the challenge for the 1990s. In: Myers, P.S. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 179–190.
- Tsai, W., 2001. Knowledge transfer in intra organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal* 44 (5), 996–1004.

- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133- 153.
- Wang, E. T. G., Ying, T. C., Jiang, J. J., & Klein, G. (2006, April). Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation. *Information and Software Technology*, 48(4), 235–244.
- Xu, J., Gao, Y., Christley, S., Madey, S., 2005. A topological analysis of the open source software development community. In: *IEEE Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.